



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO ATUÁRIA E
CONTABILIDADE - FEAAC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

HOLDEMAR GONÇALVES VIEIRA JÚNIOR

CIDADANIA ORGANIZACIONAL E A LIDERANÇA GERENCIAL EM
EMPRESAS FAMILIARES NORDESTINAS

FORTALEZA

2015

HOLDEMAR GONÇALVES VIEIRA JÚNIOR

CIDADANIA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA GERENCIAL EM EMPRESAS
FAMILIARES NORDESTINAS

Dissertação apresentada à coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Área de Concentração: Estratégia e Sustentabilidade

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Suzete Suzana Rocha Pitombeira

FORTALEZA

2015

Página reservada para ficha catalográfica que deve ser confeccionada após apresentação e alterações sugeridas pela banca examinadora.

Para solicitar a ficha catalográfica de seu trabalho, acesse o site: www.biblioteca.ufc.br, clique no banner Catalogação na Publicação (Solicitação de ficha catalográfica)

HOLDEMAR GONÇALVES VIEIRA JÚNIOR

CIDADANIA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA GERENCIAL EM EMPRESAS
FAMILIARES NORDESTINAS

Dissertação apresentado à coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Suzete Suzana Rocha Pitombeira (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Dr^a. Sílvia Maria Dias Pedro Rebouças (Co-orientadora)
Universidade de Federal Ceará (UFC)

Prof^a. Dr^a. Tereza Cristina Batista de Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Antônio Caubi Ribeiro Tupinambá
Universidade de Federal do Ceará (UFC)

RESUMO

O presente trabalho tem como propósito investigar a influência do estilo de liderança gerencial no Comportamento de Cidadania Organizacional nas empresas familiares nordestinas. Foram pesquisadas sete empresas familiares com atuação na região Nordeste do Brasil, que desempenham suas atividades no segmento de prestação de serviços. Justifica-se o direcionamento da pesquisa para o ambiente das empresas familiares por estas serem as organizações que mais crescem com grande relevância e representatividade no mercado nacional, representando mais de 90% das empresas do Brasil, sendo responsáveis por 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional. Como critério de seleção das empresas pesquisadas, foram utilizadas a representatividade e a tradição em suas áreas de atuação. A coleta de dados foi realizada entre os meses de janeiro a abril de 2015, sendo consultados 381 funcionários destas empresas, utilizando-se dois instrumentos de pesquisa validados cientificamente. Para medir os estilos de liderança gerencial, foi usada a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG); para aferir os Comportamentos de Cidadania Organizacional, foi utilizada a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO). Utilizaram-se estatísticas descritivas, análises fatoriais confirmatórias (AFC) e o modelo equações estruturais (SEM) para atender às questões de pesquisa. Confirmou-se neste trabalho que os estilos de liderança gerencial têm influência sobre o comportamento de cidadania organizacional, e que o estilo de liderança gerencial com foco na Tarefa predomina nas empresas familiares. Já o Comportamento de Cidadania Organizacional de maior incidência nas empresas familiares foi o de cooperação com os colegas. Também foi verificado que o ambiente das empresas familiares e as características pessoais exercem influência sobre a percepção dos empregados quanto ao estilo de liderança gerencial e ao comportamento de cidadania organizacional. Quanto à relação de influência entre o estilo de liderança gerencial e o CCO, foi constatado que a maior carga fatorial apontou que o estilo de liderança gerencial com foco na tarefa influencia o comportamento de divulgação da imagem da organização.

Palavras-chave: Comportamento de Cidadania Organizacional. Liderança Gerencial. Empresas Familiares.

ABSTRACT

This paper aims to investigate the influence of management leadership style on the Organizational Citizenship Behavior in northeastern family business. Nine family companies operating in northeast Brazil were surveyed, that perform their activities in the segment of services. The targeting of research for the environment of family businesses is justified because they are the fastest growing organizations with great relevance and representation in the national market. These companies account for over 90% of the companies in Brazil, accounting for 60% of direct jobs and 48% of national production (GUEIROS, 1998). Representativeness and tradition in their workspace was the selection criteria used in the companies surveyed. The data collection was carried out between January and April 2015, which were consulted 381 employees of these companies, using two research instruments already validated scientifically. To measure the behaviors relating to leadership styles was used the Management Style Assessment Scale (EAEG), as to assess the Organizational Citizenship Behaviors it was used the Organizational Citizenship Behaviors Scale (ECCO). It had been used descriptive statistics and factor analyzes to meet the goal of research that confirmed that the leadership style focused on the task is prevalent in family businesses. Otherwise, the Organizational Citizenship Behavior highest incidence is the cooperation with colleagues. In order to meet the purpose of which leadership style most influences the CCO, it was used the statistical techniques of structural equations to evaluate the correlation of these two constructs. Thus, it is concluded that the most correlation was the management style focused on the task and the CCO of the image promotion of organizations.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior. Management Leadership. Family Business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Antecedentes do CCO.....	29
Figura 2 – Subsistemas das empresas familiares.....	54
Figura 3 – Diagrama de caminho.....	67
Figura 4 - Diagrama de caminhos para o modelo final..CCO.....	76
Figura 5 – Diagrama de Influência Est. De Liderança gerencial	78
Figura 5 – Diagrama de Influência Est. De Liderança gerencial no CCO	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Antecedentes dos CCO identificados pela literatura.....	23
Quadro 2 – Estudos empíricos sobre CCO no Brasil.....	25
Quadro 3 - Teses e artigos que estudaram o Estilo de liderança entre 2008 a 2012.....	42
Quadro 4 – Conceitos de empresas familiares.....	48
Quadro 5 – Resumo dos papéis e interesses dos subsistemas das empresas familiares.....	55
Quadro 6 – Dimensões e definições da escala ECCO.....	61
Quadro 7 – Dimensões e definições da escala EAEG.....	62
Quadro 8 – Definição das técnicas estatísticas utilizadas p. atender aos objetivos	63
Quadro 9 - Resumo dos resultados dos objetivos da pesquisa.....	97
Quadro 10 – Resumo dos resultados das hipótese da pesquisa	98

LISTA DAS TABELAS

Tabela 1 – Perfil Etário da Amostra	71
Tabela 2 – Perfil Funcional da Amostra.....	72
Tabela 3 – Nível Funcional da Amostra.....	72
Tabela 4 – Tempo de permanência na empresa da amostra	72
Tabela 5 – Médias descritivas e confiabilidade dos constructos do instrumento.....	74
Tabela 6 – Carga fatorial de cada parâmetro em relação ao constructo	77
Tabela 7 – Estimativa de relação entre as dimensões do instrumento	78
Tabela 8 - Média das respostas por Sexo para as dimensões e constructo CCO	81
Tabela 9 - Média das respostas por Instrução para as dimensões e constructo CCO.....	87
Tabela 10 - Média das respostas por Sexo para as dimensões e CCO	88
Tabela 11 - Média das respostas por Instrução para as dimensões e constructo AEG.....	88
Tabela 12 - Média das respostas por Geração da gestão para as dimensões AEG	89
Tabela 13 - Média das respostas por Geração da gestão para as dimensões e CCO.....	90
Tabela 14 - Média das respostas por Estado para as dimensões e constructo CCO.....	92
Tabela 15 - Média das respostas por Experiência para as dimensões e constructo AEG..	93
Tabela 16 - Média das respostas por Experiência para as dimensões e constructo CCO.	94
Tabela 17 - Média das respostas por Função para as dimensões e constructo AEG	95
Tabela 18 – Média de respostas por função para as dimensões e constructos CCO	96
Tabela 19 – Média das respostas por função para a dimensão ECCO	97
Tabela 20 – Estatística descritiva das respostas ao instrumento Comportamento de cidadania Organizacional (CCO)	116
Tabela 21 – Estatística descritiva das respostas ao instrumento Avaliação do Estilo Gerencial (AEG).....	116

LISTA DE SIGLAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
AFC - Análise fatorial confirmatória
AFE - Análise fatorial exploratória
AMOS - *Analysis of Moment Structures*
APNOR – Associação de Politécnicos do Norte
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCO – Comportamento e Cidadania Organizacional
CMIN/DF- é a razão χ^2 /graus de liberdade,
EAEG – Escala de Avaliação do Estilo Gerencial
ECCO – Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional
EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
FGV – Faculdade Getúlio Vargas
GFI - Índice de qualidade de ajuste
IBM – *International Business Machines*
PIB – Produto Interno Bruto
PUC – Pontifícia Universidade Católica
SCIELO – *Scientific Electronic Library Online*
SPELL – *Scientific Periodicals Electronic Library*
SPSS – *Statistical Package For The Social Sciences*
UCS – Universidade de Caxias do Sul
UFBA – Universidade Federal da Bahia
UFC – Universidade Federal do Ceará
UFP – Universidade Fernando Pessoa
UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte UNB – Universidade de Brasília
UENF – Universidade Estadual Norte Fluminense
ULHT – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
UMESP – Universidade Metodista de São Paulo
UNB – Universidade de Brasília
RMSEA -Raiz do erro quadrático médio de aproximação

SEM - Modelo de Equações Estruturais

SRMR - Raiz do resíduo quadrático médio

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL	18
2.1. Conceito de comportamento de cidadania organizacional	19
2.2 Estudos empíricos sobre Comportamento de Cidadania Organizacional	24
2.3 Antecedentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional	27
3 LIDERANÇA GERENCIAL	31
3.1 Liderança	34
3.2 Estilos de liderança gerencial: tarefa, relacionamento e situação	39
3.3 Liderança e comportamentos de cidadania organizacional	42
4 EMPRESAS FAMILIARES	45
4.1 Liderança nas empresas familiares	51
5 METODOLOGIA	58
5.1 População e amostra	58
5.2 Instrumentos	61
5.3 Tratamento e análise dos dados	62
5.3.1 Análise descritiva de confiabilidade	63
5.3.2 Modelo de Equações Estruturais	65
5.3.3 Teste de hipóteses não paramétricos	67
6 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	71
6.1 Diferenças entre as escalas para os dados demográficos	73
6.2 Avaliação da Influência do Estilo de Liderança Gerencial e CCO	79
6.3 Comparação percepção AEG e Variáveis demográficas	86
6.3.1 Comparação de percepção de CCO e AEG com características demográficas .86	
6.3.2 Variáveis culturais e do ambiente e o CCO e AEG	89
6.3.3 Percepção da influência do tempo de permanência e o CCO e AEG	93
6.3.4 Percepção da posição hierárquica e o CCO e AEG	95
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS	102
ANEXO A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIOS .114	
ANEXO B - Análise dos questionários	116

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mercado brasileiro vem se tornando mais desafiador à sobrevivência das empresas, com a desaceleração das atividades econômicas, evidenciadas pelas sucessivas quedas dos índices de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) que, conforme a divulgação do boletim Focus do Banco Central do Brasil, publicado em seu *site*, a 14 de agosto de 2015, aponta uma queda de -2,01 % em relação a 2014, com uma projeção para o ano de 2016 de -0,15%, a qual evidencia uma conjuntura econômica cada vez mais árida. A estagnação da economia associada à elevação preocupante das projeções das taxas de inflação, ao crescimento das taxas de juros básicos da economia, à queda na geração de empregos formais e à desvalorização da nossa moeda são indicadores macro-ambientais que impactam, diretamente, no desempenho das empresas e na redução do consumo das famílias, intensificando a necessidade de as organizações nacionais direcionarem seus esforços na busca de inovações tecnológicas e gerenciais, visando à criação de novas estratégias na conquista de diferenciais competitivos duradouros.

Desta forma, obter os recursos materiais e tecnológicos para produção passou a ser um fator crítico de sucesso, mais fácil de ser copiado e comprado, restando às instituições partirem para obter diferenciais competitivos sustentáveis por meio de competências organizacionais conquistadas através do empenho e do desempenho dos seus empregados. Assim, será necessário entender melhor o comportamento humano, no que se refere às suas ações e aos seus sentimentos no ambiente empresarial (LIMONGI; FRANÇA, 2005).

Pode-se perceber que o atual ambiente competitivo global exige das organizações competências e diferenciais cada vez mais complexos, pois a *internet* mudou a forma de as empresas e as pessoas se relacionarem, criando dois mundos paralelos, o virtual e o real que, muitas vezes, não se complementam e competem para conquistar o tempo e a atenção da sociedade. Este novo mundo virtual modificou a forma de superar a barreira da distância geográfica entre as pessoas e as nações, socializou a disponibilidade e o acesso às informações. (BES;KOTLER, 2011)

Outro grande catalizador de competitividade nas organizações, neste novo milênio, é a necessidade e a capacidade de estarem alertas e preparadas para atender às

exigências dos consumidores, cada vez mais esclarecidos e criteriosos, sendo praticamente obrigatório ter como foco estratégico a visão do cliente, migrando da visão restrita de apenas promover transações comerciais, para uma perspectiva mais abrangente em estabelecer relações afetivas e parceria duradoura com seu público alvo, aumentando, assim, o nível de identificação e fidelização às promessas transmitidas pelas marcas. Torna-se imperativo que as equipes possuam habilidades e atributos que superem suas capacitações técnicas, experiências e vivências anteriores. Nesse novo cenário, as organizações passam a ter dificuldade em definir com precisão os conteúdos dos cargos, pois se faz necessário compreender também os comportamentos que proporcionem atitudes e respostas espontâneas, inovadoras e cooperativas para superar as incertezas e contingências (KIM; MAUBORGNE, 1997; ORGAN, 1997; QUAGLIA, 2014).

Observa-se, dessa forma, que a longevidade das empresas está cada vez mais vinculada à habilidade e à capacidade coletiva em responder com velocidade e flexibilidade às exigências constantes das mudanças do ambiente externo, desafiando os gestores a modificar a atual concepção da arquitetura organizacional, baseada em estruturas rígidas e muito hierarquizadas, para um sistema mais flexível, focado na geração de equipes que possuam como competências essenciais a iniciativa, a inovação e a cooperação. Tal fato evidencia e valoriza as iniciativas e habilidades de seus colaboradores em buscar, com criatividade, soluções inovadoras, explicitando o envolvimento com os objetivos da instituição, as atitudes de cooperação e o posicionamento de defesa da cultura e dos valores dessas instituições. Estudos desses comportamentos e competências vêm comprovando a geração de diferenciais competitivos de mercado (FISCHER, 2002).

Assim, há necessidade de se compreender a empresa como uma sociedade coletiva onde deva prevalecer o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo. Hofstede (1980) define a dimensão cultural de individualista e coletivista da seguinte forma:

O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável (HOFSTEDE, 1980, p.69).

Dessa forma, entende-se que o coletivismo é uma medida do quanto os participantes de um grupo social são comprometidos com os que estão à sua volta, tendo-

se por base a premissa de que as pessoas aceitam a interferência do grupo na determinação de suas vidas e esperam, também, que esse grupo proteja o interesse dos seus participantes com lealdade e comprometimento. Assim, a cultura organizacional, quer baseada no individualismo, quer no coletivismo, pressupõe uma abrangência de comportamentos sociais.

As empresas, para sobreviverem, buscam encontrar alternativas de promover a satisfação dos seus colaboradores como meio de reter talentos e propiciar um bom ambiente de trabalho na organização. Exemplificam-se como atitudes que podem originar a cidadania organizacional: o estilo da liderança exercido pela organização, onde o sucesso na relação se deve ao respeito mútuo e à confiança entre líder e liderado; o estilo de tratar os colaboradores; determinação justa em relação à carga de trabalho, ao nível de salário, aos bônus e horário de trabalho. Assim, o estilo de liderança deve direcionar a empresa para atender às exigências externas, fomentadas pelas necessidades de seus clientes e parceiros de negócios que estão alicerçados no trabalho do ambiente interno, resultante da compreensão das necessidades e das motivações de seus empregados e das respostas positivas às suas expectativas (PODSAKOFF, 2000).

Os comportamentos não prescritos pelo sistema formal têm ganhado destaque nos estudos do comportamento organizacional. Rezende (2010) indica que, inicialmente, o tema do “comportamento extra-papel” foi abordado por Barnard (1938), e, posteriormente por Katz (1964). Com a importante contribuição de Organ, na década de 1980, houve um aprofundamento dos estudos dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). Diante disso, pode-se utilizar o significado do CCO por: “comportamentos individuais, que são arbitrários, não diretamente ou explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensa e que promovem o funcionamento eficaz da organização” (ORGAN, 1988, p.4).

A organização inspira-se nos valores da sociedade e nos valores dos seus membros, principalmente dos seus fundadores e daqueles com maior poder de influência (SIQUEIRA, 2008). Assim, por meio desses valores, a organização expressa as suas metas e se posiciona com seus diferenciais competitivos. Tamayo e Porto (2009) acrescentam, ainda, que não é a prioridade dada a um determinado valor que influencia o comportamento, mas sim a interação entre os múltiplos interesses representados pelas ideologias das organizações. Dessa forma, a relação existente entre os valores pessoais, a identidade organizacional, que promovem comportamentos, e as atitudes positivas vão além das obrigações dos cargos e funções. Os valores e estilo de liderança gerencial têm

sido como guias de comportamento ou referências de atitudes frente ao contexto organizacional. Por isso, os valores das empresas são uma importante fonte de compreensão das formas de inserção do indivíduo na empresa e com os outros papéis da sua vida (LASSANCE, 2010).

Como relata Siqueira (2003), vários estudos buscaram entender a correlação da geração do CCO aos antecedentes de percepções afetivas favoráveis por parte dos colaboradores, sendo as experiências vivenciadas no ambiente organizacional a base para a geração de cognições favoráveis relacionadas a suporte, reciprocidade e justiça. Esses elementos podem ser desencadeadores de reações afetivas de satisfação no empregado, levando-o ao envolvimento com o trabalho e ao comprometimento com a organização, a partir dessa percepção de proteção e do pacto social entre empresa e empregados, sendo antecedente fundamental para propiciar a geração do CCO.

Lazarus (1982) demonstrou a existência da correlação e da interdependência dos fatores cognitivos e afetivos que nascem das experiências e das crenças que antecedem atos de cidadania organizacional. O estudo realizado por Podsakoff (2000) defendeu que a afetividade do modelo não somente nasce da iniciativa própria dos funcionários e da sua personalidade, é também fruto dos sentimentos que nascem do contexto de trabalho. Referenciados nesses estudos anteriores, este trabalho tem o propósito de investigar o relacionamento dos Comportamentos de Cidadania Organizacional ao estilo de liderança gerencial dos seus gestores no ambiente da empresa familiar.

Os líderes são a expressão concreta dos valores de uma organização, suas ações e atitudes influenciam a percepção e a concepção que os empregados têm sobre a organização, e tais entendimentos são diferenciados em dois níveis. O nível real, na percepção dos empregados, refere-se aos valores existentes que direcionam a vida das organizações. Especialmente no que diz respeito ao estilo gerencial das lideranças, representadas por suas decisões e definições de diretrizes e políticas. Já o nível ideal refere-se aos comportamentos e valores do estilo gerencial que, segundo os empregados, a organização deveria segui-los (TAMAYO; GONDIM, 1996).

Como questão de pesquisa, responde: qual estilo de liderança gerencial tem mais influência no Comportamento de Cidadania Organizacional nas empresas familiares nordestinas?

Este trabalho tem como objetivo geral identificar a influência dos estilos de liderança gerencial nos comportamentos de cidadania organizacional segundo a

percepção dos empregados de empresas familiares nordestinas. Especificamente, objetiva:

1- Verificar os estilos de liderança gerencial que mais se destacam nas empresas familiares estudadas, segundo a percepção dos empregados;

2- Identificar os comportamentos de cidadania organizacional predominantes nas empresas familiares estudadas, segundo a percepção dos empregados;

3- Avaliar como o estilo gerencial com foco na tarefa, exerce influência nas dimensões do CCO das empresas familiares pesquisadas;

4- Avaliar como o estilo gerencial com foco no relacionamento exerce influência nas dimensões do CCO das empresas familiares pesquisadas;

5- Avaliar como o estilo gerencial com foco na situação exerce influência nas dimensões do CCO das empresas familiares pesquisadas;

6- Analisar as diferentes percepções, de acordo com as características sócio demográficas dos entrevistados, quanto as suas percepções e avaliações sobre o CCO e do estilo de liderança gerencial.

As hipóteses deste trabalho sustentam que :

1. O estilo de liderança gerencial com foco no relacionamento é o que mais se destaca nas empresas familiares;
2. O comportamentos de cidadania organizacional de cooperação com os colegas são predominantes nas empresas familiares;
3. O Estilo de Liderança Gerencial com foco na tarefa, é o que mais influencia, aos Comportamentos de Cidadania Organizacional de sugestão crítica, nas empresas familiares estudadas;
4. O Estilo de Liderança Gerencial com foco no relacionamento é o que mais influencia aos Comportamentos de Cidadania Organizacional de cooperação com os colegas , nas empresas familiares estudadas;
5. O Estilo de Liderança Gerencial com foco na situação é o que mais influencia, aos Comportamentos de Cidadania Organizacional de divulgação da imagem da organização, nas empresas familiares estudadas;
6. As variáveis sociodemográficas tem influencia no estilo de liderança gerencial e no CCO das empresas familiares.

A escolha pelo tema de estudo deu-se pelo estilo de liderança gerencial ser um importante propulsor da cultura organizacional e, ainda, o segundo fator mais

estudado como antecedente e influenciador do Comportamento de Cidadania Organizacional (REGO, 2002).

Nesse sentido, estudos empíricos anteriores indicam que a liderança tem um papel fundamental na sustentabilidade das organizações, sendo um dos maiores vetores e condutores das mudanças, da inovação e da maximização da eficácia organizacional (RODRIGUES, 2008).

O comportamento do líder funciona, também, como um elemento inspirador e motivador da força de trabalho e da criação de um ambiente organizacional que sintonize e sincronize os esforços da organização em uma mesma direção. Pode-se inferir que isso interfere no tipo de comprometimento adotado por seu time (SÁ; LEMOINE, 1998; YUKI, 1998).

A relação entre liderança e CCO, já foi temática de vários estudos anteriores. Podem-se citar os estudos de Rezende (2010), junto à equipe de enfermagem, em Portugal, constatando que os líderes com estilo transformacional apresentaram uma relação positiva significativa com o comportamento de cidadania organizacional. Essa constatação confirma os estudos de Podasakoff *et al.* (1990) que indicaram uma relação indireta entre o estilo de liderança transacional e o CCO. Assim, este estudo está direcionado para as empresas familiares, as quais são predominantes em nossos país. Com o propósito de levantar qual o estilo de liderança gerencial predominante nas empresas familiares nordestinas e a sua relação com o CCO.

No mercado brasileiro, a estrutura de propriedade das empresas é predominantemente familiar. Leone (2011) estima que 90% das empresas em nosso país são familiares, propiciando mais de dois milhões de empregos diretos. O mercado de capitais nacional ainda não tem uma participação quantitativa relevante, ficando muito concentrado na região Sul e Sudeste, com uma predominância em empresas de médio e grande porte. Isso reforça que as empresas familiares sejam predominantes em nível quantitativo e com grande relevância nos indicadores de geração de emprego e renda para o mercado brasileiro. Segundo pesquisas anteriores realizadas por Guerreiros (1998), as empresas, no Brasil, com controle das famílias, proporcionam cerca de 60% dos empregos diretos do mercado e são responsáveis por 48% da produção nacional, sendo também as organizações que mais crescem.

Conforme constatado por Peleias (2002), há características culturais diferenciadas nas empresas familiares nordestinas, influenciadas diretamente pelas relações afetivas geradas pela aproximação entre colaboradores e controladores ou

fundadores, propiciando maior facilidade de comunicação da visão de futuro. Tal fato reforça a hipótese de considerar o estilo de liderança gerencial voltado para o relacionamento, ao permitir o compartilhamento dos sonhos da organização, bem como a transmissão mais efetiva da missão, dos valores e princípios da organização os quais, nas empresas familiares, muitas vezes, estão diretamente associados aos valores das famílias fundadoras e por eles são influenciados (RODRIGUES, 2007).

A liderança das relações familiares é, quase sempre, replicada no ambiente da empresa familiar. Assim, para entender o comportamento dos colaboradores das empresas familiares é necessário entender o ambiente cultural transmitido, propagado e praticado por suas lideranças. Como na maior parte das empresas familiares os principais gestores fazem parte da mesma família, os valores da organização são plenamente influenciados pelos valores das famílias fundadoras (PETRY, 2009). Sims e Kroeck (1994) e Schwegker (1999) constatarem que, se “as pessoas sentirem que os valores da sua organização estão em conflito com seus próprios valores éticos, estas estarão menos implicadas com a organização”.

Neste estudo, apresenta-se como tema correlacionado ao CCO, o estilo de liderança gerencial no ambiente das empresas familiares, o qual será retomado ao longo do trabalho que está estruturado do seguinte modo: na introdução, justifica-se o interesse em solucionar o problema de pesquisa, sendo destacados os objetivos deste trabalho, e as hipóteses que serão testadas; na segunda seção será realizado o embasamento e fundamentação teórica, abordando os conceitos do Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), do Estilo de Liderança Gerencial e as definições e qualificações das empresas familiares. Em seguida, na quinta seção, será apresentada a abordagem metodológica, o critério de seleção da amostra, os instrumentos e o procedimento de coletas de dados primários, as ferramentas e técnicas estatísticas aplicadas para a análise dos dados; na sexta seção será realizada a apresentação dos dados coletados e a análise dos resultados obtidos e por fim na sétima seção apresentam-se as conclusões obtidas com esta pesquisa, as dificuldades encontradas e sugestões para novas pesquisas a serem realizadas.

2 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Nesta seção são apresentados, inicialmente, os estudos relacionados à evolução conceitual sobre o tema do Comportamento de Cidadania Organizacional. Os estudos que avaliam o CCO como um construto multidimensional foram abordados, principalmente, por Organ (1988), Podsakoff *et al.* (1990), Siqueira (1995), Rego (1999), Porto (2002) e Tamayo (2003).

No nível das microanálises do comportamento organizacional há um considerável conjunto de conhecimentos que buscam elucidar as características determinantes do CCO (SIQUEIRA, 1995). De maneira geral, Podsakoff *et al.* (1990) compreendiam que os fatores que levam a esta conduta organizacional, comumente, apontam para características de personalidade, atitudes, percepções de papel, competências e aptidões, características das tarefas, características organizacionais e comportamentos de liderança.

Apresenta-se, também, uma análise das pesquisas bibliométricas realizadas por Estivalet (2013) e Costa (2013), os quais buscaram constatar, no meio científico mundial e nacional, respectivamente, como o tema CCO estava sendo abordado. Desse modo, esses estudiosos encontraram um universo de 118 pesquisas empíricas publicadas e analisadas mundialmente, no período de 2002 a 2012, e 18 trabalhos publicados nos periódicos do Brasil. Ainda, nessa seção, serão destacados alguns pontos importantes para a orientação e a estruturação desse trabalho.

Por fim, expõe-se sobre os diferentes pontos de vista em relação aos antecessores que proporcionam o Comportamento de Cidadania Organizacional que, em síntese, “consideram a existência de quatro características que antecedem o comportamento de cidadania organizacional: a individualidade; a tarefa; a organização e, comportamentos de liderança” (REZENDE, 2010, p.17). O que, na opinião dos autores, acaba por vincular três pressupostos básicos que geralmente orientaram as investigações sobre CCO: que CCO decorre de motivos positivos; que CCO facilita o funcionamento eficaz das organizações; e que atos de cidadania organizacional empregam benefícios à organização, tornando-a um lugar mais atraente para trabalhar.

2.1 Conceito de comportamento de cidadania organizacional

Para melhor entender o conceito de cidadania organizacional, é necessário que inicialmente se conheça o que significa cidadania. Tendo por base a etimologia da palavra, cidadania tem origem no latim, oriunda da palavra *civitas*, que significa “cidade”. Segundo Holanda (2010), cidadania é “a qualidade ou estado do cidadão”, entende-se por cidadão “o indivíduo no gozo dos direitos civis e políticos de um estado, ou no desempenho de seus deveres para com este”.

A primeira definição do termo Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) foi realizada por Bateman e Organ (1983). Eles o identificaram como sendo um conjunto de contribuições informais no trabalho, que os colaboradores de uma organização podem manifestar ou inibir, sem ter que responder a sanções ou receber incentivos formais.

Analisando a primeira conceituação, verifica-se uma relação do CCO com as visões das escolas da teoria da administração sistêmicas e contingenciais, as quais percebem a empresa como um sistema aberto, que sofre influência direta do ambiente externo e devidamente adaptável às contingências. Tendo em vista que, nas últimas décadas, são encontradas constantes modificações nos comportamentos adotados pelos trabalhadores que influenciam diretamente as interações sociais e de trabalho que cada vez mais ganham destaque no cotidiano das organizações, Palazolli (2000) associa o CCO como atos inseridos numa troca social entre os empregados e a organização, que podem ter uma contribuição direta para manutenção e crescimento de um ambiente organizacional inspirador para geração de resultados.

O conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional abrange, desde o comportamento da organização com seus colaboradores e destes trabalhadores com seus empregadores, chegando até o compromisso consolidado com o destinatário final dessa organização, que são clientes os quais usam o seu produto, quer sejam serviços ou insumos fornecidos por ela (BORMAN; MOTOWIDLO, 1993).

A garantia de resultados satisfatórios na relação empresa/funcionário/cliente exerce um papel positivo na sociedade onde esta organização atua, além de ser um bom exemplo de cidadania organizacional a ser destacado dentro das empresas. São ações de comportamento organizacional que estimulam o colaborador a desenvolver ações sociais motivando seus demais companheiros (PALAZOLLI,2000).

Siqueira (2003) considera os estudos realizados por Barnard (1938) importantes predecessores da estruturação da teoria sobre Comportamento de Cidadania Organizacional, que explica serem as empresas um conjunto de sistemas de atividades em que um grupo de pessoas se associa, alia esforços, coordenadamente com três propósitos: unidade de interesses, harmonia nas relações e processos organizacionais e facilidade de comunicação (CRUZ JÚNIOR, 2004).

Para aprofundar o entendimento do Comportamento de Cidadania Organizacional, inicialmente, será preciso diferenciar com clareza a definição do desempenho técnico da função e o comportamento extra-papel. Dessa forma será utilizado o conceito de desempenho da tarefa como: “A eficácia com que os ocupantes dos cargos executam atividades que contribuem para o núcleo técnico, seja diretamente por meio da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indiretamente, proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários” (BORMAN; MOTOWIDLO, 1997, p. 99).

Por entender que apenas as habilidades técnicas não são suficientes para garantir o bom desempenho e resultados das organizações, faz-se necessário ressaltar a importância dos comportamentos e habilidades dos colaboradores que vão além dos requisitos técnicos básicos para os cargos, considerados desempenho extra-papel. Para melhor conceituar este comportamento extra-papel, utiliza-se a definição de Organ (1998), autor seminal do tema CCO: “comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização” (ORGAN, 1988, p. 4).

Esta definição, apresentada por Organ (1988), foi criticada por Rego (2000), tendo por base a dificuldade de se distinguir os comportamentos formais do cargo ou função do comportamento extra-papel, afirmando que estes não são reconhecidos pelo sistema de recompensas da empresa.

Com o aprofundamento dos estudos do tema do Comportamento de Cidadania Organizacional, verifica-se uma evolução e consolidação das constatações científicas, trazendo maior clareza e complementaridade aos conceitos. Nesse sentido, Organ (2006) redefiniu o conceito do CCO como a contribuição para a manutenção e encarecimento da reunião social e contexto psicológico que apoia o desempenho da tarefa. Sendo assim, ele conseguiu afastar as exigências que o CCO é discricionário.

Entretanto, após análises mais profundas, Organ *et al.* (2006) postularam uma nova definição dos CCO's, considerada mais simplificada, através da qual passaram a ser

chamados de comportamentos discricionários, não diretamente reconhecidos pelo sistema de recompensas formal, mas, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização.

Por outro lado, Siqueira (2013) define o CCO como um conjunto de atos espontâneos dos empregados que trazem consequências e benefícios à organização como um todo e não estão inclusos nas exigências do papel formal, nem nos esquemas formais de recompensas e sanções previstas nas organizações.

Ao pesquisar sobre comportamentos de cidadania organizacional, observa-se um consenso entre estudiosos, quando concebem os gestos de cidadania como atos pró-sociais dos funcionários que são dirigidos às organizações empregadoras (ORGAN, 1990; MOORMAN, 1991). Portanto, os comportamentos ditos Comportamentos de cidadania organizacional (CCO) são um esclarecimento utilizado para imaginar ações informais dos trabalhadores que beneficiam a organização.

De acordo com os conceitos abordados acima, verifica-se que o desempenho contextual exige atitudes, iniciativas e ações dos empregados que podem influenciar os objetivos organizacionais, executando ações não diretamente relacionadas com as suas principais funções e tarefas, sendo, porém, mais importantes, porque podem gerar diferenciais competitivos sustentáveis, maior nível de satisfação das equipes, aumentar a percepção crítica para as atividades, processos e tarefas e incrementar os níveis de produtividades e resultados. Isso leva a crer que tal comportamento, indo além das qualificações técnicas para o cargo e para a tarefa, pode contribuir também para a eficácia organizacional (REGO, 2002).

Assim, para entender o significado do desempenho contextual, faz-se necessário conhecer a noção de “desempenho na tarefa”, dado que se trata de dois conceitos diferentes. O desempenho na tarefa pode ser definido pela “eficácia com que os ocupantes dos cargos executam atividades que contribuem para o núcleo técnico, seja diretamente por meio da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indiretamente proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários” (BORMAN; MOTOWIDLO, 1997, p. 99).

As categorias comportamentais que compõem o desempenho contextual, de acordo com Borman e Motowidlo (1997), Rego (1999, 2002) são:

- Persistir com entusiasmo e esforço extras, quando necessário, para executar com sucesso as próprias tarefas;
- Voluntariar-se para executar tarefas não prescritas para o cargo;

- Ajudar e cooperar com os outros;
- Cumprir as regras e procedimentos organizacionais, mesmo quando isso é pessoalmente inconveniente;
- Apoiar e defender os objetivos organizacionais.

Vale ressaltar que há possibilidade de que os fatores culturais também possam interferir na constituição acerca do que são ou não CCO, pois suas dimensões podem ser contingentes de um país ou uma cultura (MORRISON, 1994; FARH; EARLEY; LIN, 1997). Em suas análises, Rego (2002) classificou a variação de uma definição global de desempenho atribuída pelos gestores aos seus colaboradores em quatro dimensões:

- 1) Harmonia interpessoal: comportamentos relacionados com a harmonia interpessoal, a participação, o desportivismo, o espírito de equipe, a camaradagem e a partilha de conhecimentos e experiências;
- 2) Espírito de iniciativa: comportamentos que demonstram espírito de iniciativa, disponibilidade para resolver problemas e de procurar soluções alternativas para esses problemas, espontaneidade para fazer sugestões de melhoria, dedicação ao cargo, virtude cívica, participação e lealdade;
- 3) Conscienciosidade: comportamentos de obediência, conscienciosidade e proteção dos recursos da organização;
- 4) Identificação com a organização: comportamentos de lealdade, esforços extra para beneficiar a organização, forte dedicação à organização e vontade de beneficiá-la, mesmo com prejuízo pessoal.

Como fruto da intensificação dos estudos sobre a temática do CCO, avança-se para a comprovação da relação entre CCO e desempenho, confirmando a evidência empírica adquirida previamente por outros estudiosos. Essa vertente colabora para legitimar a presunção de que os CCO podem promover a eficácia organizacional e representa um elemento adicional de validação do instrumento proposto por Rego (1999). Este resultado despertou o interesse do mundo corporativo (PODSAKOFF; MACKENZIE, 1997; REGO, 2001).

Foram ressaltados por Podsakoff (2000) como os principais fatores que caracterizam os antecedentes do CCO: as características de personalidade (atitudes, percepções de papel, competências e aptidões); as características das tarefas e organizações e, por fim; os comportamentos de liderança. Em seu estudo, Podsakoff

utilizou a percepção dos colaboradores para avaliar a relação entre as características da organização e os CCO. Assim, constatou a existência de uma relação positiva e significativa na coesão das equipes e características organizacionais das empresas. Houve uma relação positiva significativa do estilo de liderança e com o comportamento de altruísmo, a cortesia, a conscienciosidade, o desportivismo e a virtude cívica.

Para entender melhor o surgimento dos fatores que antecedem o CCO, utiliza-se o Quadro 1 baseado nos estudos de Rego (2002), o qual teve como referência os estudos empíricos anteriores realizados por Kraimer (1997), Goodman e Svyantek (1999), Podsakoff (2000) e Rego (2000; 2001), o que possibilitou a categorização dos antecedentes dos CCO e relacionou variáveis e comportamentos relevantes ao seu surgimento:

Quadro 1 - Antecedentes dos CCO identificados na literatura

Categorias	Variáveis
Atitudes dos Empregados	Satisfação, justiça, empenho / comprometimento organizacional, confiança no líder.
Variáveis disposicionais	Conscienciosidade, amabilidade, afetividade positiva, afetividade negativa.
Percepções de papel pelos empregados	Ambiguidade de papel, conflito de papel.
Diferenciais individuais e competências/aptidões dos empregados	Competência/experiência/formação/conhecimentos, orientação profissional, necessidade de independência, indiferença perante as recompensas.
Características da Tarefa	Feedback da tarefa, rotinização da tarefa, tarefa intrinsecamente satisfatória.
Características organizacionais	Inflexibilidade organizacional, coesão do grupo, recompensas fora do controle do líder, distância especial relativa ao líder, apoio organizacional percebido.
Congruência/ajustamento entre os indivíduos e a organização	Grau em que os valores do indivíduo e da organização são ou não congruentes/próximos.
Comportamento de liderança	Articulação de uma visão, modelo de comportamento apropriado, fomento da aceitação dos objetivos do grupo, expectativas de elevado desempenho, estimulação intelectual, comportamento de recompensas contingente, comportamento de recompensas não contingente, comportamento punitivo não contingente, clarificação de papéis, comportamento de liderança apoiadores, troca líder-membro (LMX).

Fonte: Quadro elaborado pelo autor baseado nos estudos realizados por Rego (2002).

Conforme se observa no Quadro 1, baseando-se nos estudos de Rego (2002), autores seminais do CCO encontraram quase 30 formas diferentes de comportamentos de cidadania, porém foi verificada a existência de muitas sobreposições conceituais. Assim, Podsakoff (2000) concentrou o comportamento de cidadania em sete áreas: comportamento de ajuda, desportividade, lealdade organizacional, conformidade

organizacional, iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento. (REZENDE,2010)

O CCO pode ser categorizado em cinco comportamentos básicos desejáveis: persistência, voluntariar-se para executar tarefas extras, ajudar e cooperar, cumprir as regras e procedimentos organizacionais, além de defender os objetivos organizacionais (BORMAN; MOTOWIDLO, 1993).

Tendo isso em vista, este trabalho visa contribuir para a análise de como os estilos de liderança gerencial nas empresas familiares podem influenciar o Comportamento de Cidadania Organizacionais, proporcionando a melhoria dos resultados, além de contribuir para um melhor clima organizacional ao harmonizar interesses individuais de colaboradores com a visão coletivista da empresa.

2.2 Estudos empíricos anteriores sobre Comportamento de Cidadania Organizacional

Partindo do construto de Deadrick e Gibson (2009), que visou salientar a importância da pesquisa e analisar as publicações em periódicos científicos como uma forma de ponderar o interesse e o desenvolvimento de uma temática, buscou-se, em estudos bibliométricos, referências para avaliar a relevância do tema do Comportamento de Cidadania Organizacional para a comunidade acadêmico-científica internacional nos últimos anos. Encontrou-se o artigo de Estivalet (2013) que realizou o estudo bibliométrico com base nas publicações em periódicos e artigos científicos internacionais que tinham como temática de estudo o comportamento de Cidadania Organizacional. Esse levantamento teve como referencial temporal o período de 2002 a 2012. A pesquisa encontrou a publicação de 118 artigos científicos em periódicos internacionais.

Como resultado obtido, pôde-se constatar que, no panorama dos estudos internacionais, existe interesse nos estudos do tema do Comportamento de Cidadania Organizacional, tanto no âmbito acadêmico, quanto no contexto das organizações. Como informações relevantes, destacam-se: a predominância de artigos empíricos, tendo como objeto de análise os indivíduos. Em relação ao método, houve a maior incidência de pesquisas quantitativas do tipo *survey*, sendo os modelos de Williams e Anderson (1991) e de Podsakoff *et al.* (1990) os mais utilizados. Já no que se refere à evolução das publicações, o estudo constatou também um aumento gradativo no número de publicações, principalmente ao considerar o período de 2002 a 2011, havendo maior

concentração de artigos sobre o tema nos anos de 2010 e 2011. Outro importante resultado foi identificar as origens das pesquisas acadêmicas e autores que estão buscando profundidade desse tema, assim foi identificado que a maioria dos autores e pesquisadores da temática CCO pertencem a universidades norte-americanas, e que apenas dois autores possuem vínculo com universidades de outras nacionalidades (Índia e Holanda).

Quanto às temáticas relacionadas ao CCO, Estivalet (2013) constatou que, nos periódicos internacionais, a maior parte dos estudos empíricos analisados trata do CCO, relacionando à Justiça Organizacional, à Liderança Organizacional, ao Desempenho no Trabalho e nas Tarefas, à Satisfação no Trabalho e ao Comprometimento Organizacional (ESTIVALET, 2013).

Buscou-se, ainda, entender como a temática do CCO estava sendo trabalhada e publicada em periódicos ou em eventos científicos no meio acadêmico nacional. Foi encontrado o estudo bibliométrico realizado por Costa (2013), que pesquisou os artigos publicados nos anos de 2001 a 2012, nos principais eventos e periódicos nacionais da área de Administração, sendo identificados 18 artigos; oito publicados em eventos (44,44%) e dez em periódicos nacionais (55,54%) da área.

Com base nos estudos de Costa (2013), elaborou-se o Quadro 2, onde consta um resumo com os principais trabalhos realizados a nível nacional. O referido resumo serviu como forma de confrontar as informações dos levantamentos de campo, coletadas pelos autores do Quadro 2, com as constatações anteriores para melhor entender e esclarecer sobre de que forma a temática foi explorada e os principais construtos dos trabalhos que correlacionam o CCO com os desempenhos e o comportamento organizacional.

Quadro 2 - Estudos empíricos sobre CCO no Brasil

Autores	Período	Tema pesquisado.	Principais conclusões.
Siqueira	1995 e 2003	Investigar os vários preditores de Comportamento de Cidadania Organizacional.	Sintetizados na proposição em um modelo pós-cognitivo para CCO.
Tamayo <i>et al.</i>	1998	Relação entre as prioridades axiológicas, o tempo de serviço e a cidadania organizacional.	Os resultados indicaram que as prioridades ao nível dos valores de autotranscendência, autopromoção, individualismo e coletivismo tiveram influência significativa sobre vários fatores de cidadania organizacional, enquanto o impacto do tempo de serviço foi limitado a dois fatores: clima organizacional externo e proteção ao patrimônio organizacional.
Porto e Tamayo	2005	Se os valores das organizações predizem os CCO.	Constatou-se que, ao investir em ações inovadoras na realização do trabalho e na produção, pode-se contribuir para a

			cooperação dos colegas de trabalho de forma a atingir as metas exigidas.
Maia et al.	2007	Os CCO têm motivações de caráter individual e coletivo.	Foi comprovado, na medida em que os valores pessoais guiam as condutas e as escolhas dos indivíduos, relacionando-se de forma expressiva com o comportamento de cidadania no ambiente de trabalho.
Maciel et al	2007	Identificar a influência da controladoria na sustentabilidade e instrumentalização de um contexto de cidadania organizacional em uma universidade, a partir da percepção dos atores internos.	Dentro de um contexto autogerido, a interação entre a controladoria e as demais áreas proporciona o processo decisório e a sua efetividade favorece a formação de uma cultura de cidadania principalmente em organização que prevalece o diálogo e o entendimento dos envolvidos.
Almeida e Ferreira	2010	O impacto das atitudes frente às mudanças nas organizações nos CCOS	As atitudes de aceitação às mudanças têm um impacto positivo nos comportamentos de cidadania organizacional e as atitudes de ceticismo frente às mudanças.
Hoch e Fossá	2010	Compreender a influência do comprometimento afetivo, do envolvimento com o trabalho e da satisfação no trabalho sobre os fatores de CCO, considerando as questões de gênero.	O estudo identificou que houveram influências das variáveis de natureza afetiva em relação aos CCO.

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nas informações dos estudos do artigo Costa (2013).

Ainda, identificaram-se quais instituições estavam vinculadas aos autores dos artigos nacionais analisados. A UnB (Universidade de Brasília) se destacou com três estudos realizados por dois pesquisadores e a Universidade de Aveiro (Portugal), com a publicação de três artigos de somente um autor (Américo Rego).

Em segundo lugar, ficaram a Universidade Federal do Ceará (UFC), a Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), cada uma publicou dois artigos.

As maiores concentrações das publicações destas temáticas foram no EnANPAD, com 33,34% das publicações. Os dois autores nacionais que mais se destacaram com três publicações foram Juliana Barreiras Porto e Álvaro Tamayo. Com relação aos aspectos metodológicos, o estudo ressalta a preponderância da abordagem quantitativa (78%), do método *survey* (56%) e da natureza descritiva (50%) das pesquisas.

Quanto à ferramenta mais utilizada para levantamento de dados, os questionários para a coleta de dados também estiveram presentes na maioria dos estudos (78%). As principais temáticas estudadas em conjunto com os CCO foram os valores (pessoais/ organizacionais), a cultura (organizacional/ nacional), a satisfação (no

trabalho/ com a vida), o desempenho (no trabalho, organizacional ou contextual) e o comprometimento organizacional (COSTA, 2013).

As práticas organizacionais, os comportamentos individuais e organizacionais e os envolvimento com o trabalho estiveram presentes em quase todos os artigos pesquisados, devido à familiaridade com o tema estudado e à própria definição do que vem a ser o CCO. Para Rego (2002), atualmente, a produção científica permite mapear atitudes, características de personalidade, condutas de liderança, características da organização e do trabalho que expliquem os comportamentos de cidadania organizacional.

Com base nos dados da pesquisa de Costa (2013), observa-se que a produção científica nacional sobre a temática do Comportamento de Cidadania Organizacional ainda está bastante concentrada.

Nos anos de 2001 a 2012, foram constatados nove artigos, que representam 50% das publicações, produzidos por apenas três autores com cada um sendo responsáveis por três autorias. Quanto à quantidade de academias, cinco universidades são responsáveis por mais de 66% das publicações ligadas a esse tema.

Portanto, a realização desta pesquisa terá uma contribuição importante, pois pretende ampliar os estudos que envolvem essa temática no país.

2.3 Antecedentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional não podem ser entendidos como eventos isolados. Desta forma, estudos empíricos anteriores demonstram que sua existência e ocorrência estão correlacionadas a diversos fatores anteriores que promovem os comportamentos caracterizados por um compromisso que extrapola as suas atribuições e obrigações na execução de suas tarefas e, com isso, promovem um clima organizacional inspirador que, por consequência, fica mais propício às conquistas de metas e objetivos e mais adequado às necessidades de adaptação às mudanças e novas exigências do mercado.

Siqueira (2003) buscou comprovar a hipótese de que Comportamento de Cidadania Organizacional tem como antecedentes diretos as variáveis: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Nesse estudo, a autora concluiu que “o entendimento dos empregados acerca das relações de troca social que mantêm com a organização sejam os antecedentes psicológicos das variáveis afetivas”.

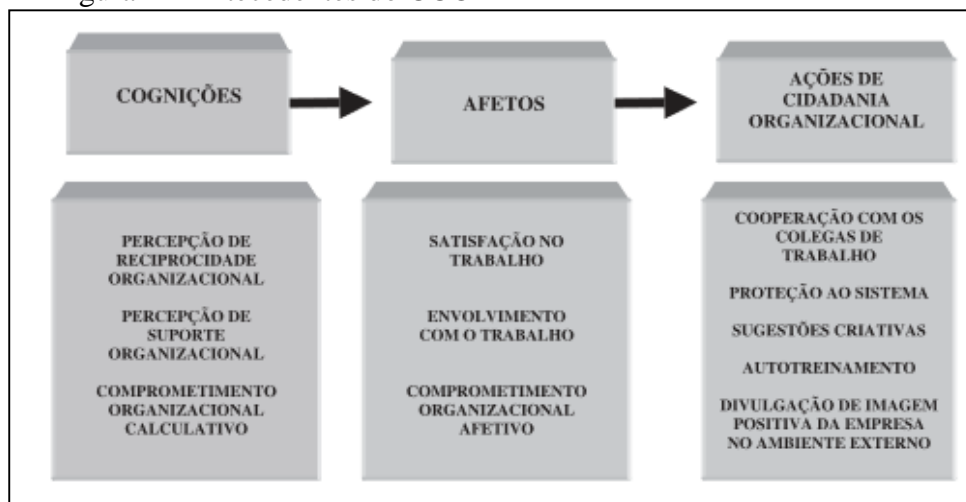
Nesse mesmo estudo, pode-se constatar que a empresa, ao se preocupar com a satisfação dos colaboradores, obtém como retorno o reconhecimento e os atos espontâneos de trabalho. Constatou-se, ainda, que os colaboradores estavam cognitivamente abertos a desenvolver vínculos afetivos com o trabalho executado e com a organização empregadora (SIQUEIRA, 2003). Os estudos de Matos (2010) reforçam, também, este construto dos antecedentes atitudinais: satisfação, percepção de justiça, implicação organizacional, apoio organizacional percebido e sentimentos psicológicos de comunidade de trabalho são importantes para o incremento dos comportamentos de CCO.

A relação da pessoa com a organização, na perspectiva das emoções e relações de trabalho, não pode ser encarada apenas como a aplicação estreita do que a organização prescreve como tarefa utilitária, esta deve ser considerada em triplo sentido, dirigindo-se ao outro por assunto e por meio do objetivo (DEJOURS, 2005). A psicodinâmica do trabalho afirma que o homem, que se desdobra em inteligência ou por meio do efeito do sofrimento, que guia a busca pelo sentido, formata o seu trabalho (DEJOURS, 2005).

O empregado busca realizar da melhor forma possível suas tarefas, cumprindo as metas que lhes são solicitadas de maneira eficaz, porém, concomitantemente, aguarda pela contrapartida da organização, para que ofereça esta possibilidade de contribuir. Ou seja, “o sujeito é compreendido não somente como uma pessoa à espera de uma retribuição, mas como alguém que busca sua própria identidade, um sentido para si mesmo, através de suas contribuições” (GODOY, 2009, p.60).

Para melhor entendimento das relações cognitivas e afetivas como antecessoras ao Comportamento de Cidadania Organizacional, utiliza-se a Figura 1, que tem como origem o artigo de Siqueira (2003). Graficamente, ilustra que, primeiro, o colaborador precisa perceber reciprocidade da organização. Neste momento, as experiências vivenciadas com os líderes, suas práticas gerenciais e estilos são importantes para a promoção de uma relação de troca com a organização. A promoção do sentimento de pertencimento e da existência de suporte organizacional gera, nos colaboradores, “um conjunto de crenças sobre o grau em que a organização se mostra comprometida com os empregados” (EISENBERGER *et al.*, 1986).

Figura 1 - Antecedentes do CCO



Fonte: Figura adaptada pelo autor sendo baseada no artigo de Siqueira (2003).

Encontram-se, nas análises realizadas, os comportamentos de cidadania organizacional e os valores no trabalho como temáticas extremamente ligadas ao ambiente organizacional, já que estão intimamente relacionados a como os indivíduos se relacionam no ambiente corporativo. Os valores no trabalho são um tema muito analisado e discutido em diversas pesquisas, relacionados a outras questões, como: motivação, citada por Schwartz (1992), quando formulou a sua teoria dos tipos motivacionais, também chamada de teoria universal dos valores-, a cultura organizacional e o desempenho (ROS *et al.*, 1999; SCHEIN, 1997), além de atitudes e os comportamentos no trabalho (PORTO, 2005).

Os valores contêm elementos de julgamento baseados no que o indivíduo julga como certo, desejável ou bom. Já valores no trabalho, são os princípios que vão nortear a definição de metas ou recompensas esperadas pelos indivíduos que os buscam no trabalho.

Em Robbins (2009), encontra-se como definição de valores a representação das convicções básicas de um modo específico de conduta individual socialmente preferível. Cabe entender que existem os valores próprios dos indivíduos e os valores assumidos nas organizações que influem diretamente nos pensamentos, atitudes e comportamentos destes no ambiente de trabalho.

Porto e Tamayo (2005) afirmam que os princípios utilizados pelos indivíduos no seu sistema de valores morais é que vão dar o rumo do comportamento dentro e fora

do seu ambiente de trabalho. Ao analisar como ocorre a relação desta situação com a teoria da troca social, Emerson (1976) afirma que envolve interações que geram obrigações e as relações evoluem para compromissos mútuos de lealdade e confiança, alcançados através da adoção de regras de troca. Observa-se que existe a reciprocidade na troca social (CROPANZO; MITCHELL, 2005) que, segundo Gouldner (1960), consiste em uma norma universalmente aceita, assentada em dois pressupostos inter-relacionados:

- As pessoas devem ajudar aqueles que as ajudaram;
- As pessoas não devem prejudicar aqueles que as ajudaram.

Assim, de acordo com a norma da reciprocidade, se a organização exhibe práticas que beneficiam o indivíduo, vai, por sua vez, retribuir com comportamentos benéficos para a organização, como os CCO.

Jacinto e Carvalho (2009) referem-se à utilização da teoria da troca social e a norma da reciprocidade para estudar o impacto nos comportamentos e atitudes dos trabalhadores.

Pode-se também buscar com antecedentes do CCO os estudos que foram realizados por Schappe (1998), nos quais se observou uma clara relação entre as variáveis: comprometimento organizacional, satisfação do trabalho e procedimento de justiça com os antecedentes do CCO (altruísmo, cortesia, esportividade, virtude cívica e iniciativa). Em sua pesquisa, notou que quando as três variáveis são consideradas independentes, elas influenciam no CCO.

O estudo de Robbins (2008) destaca que existe uma relação lógica entre satisfação e CCO, pois os funcionários satisfeitos parecem estar mais propensos a falar bem da empresa, a ajudar os demais, a superar as expectativas em relação ao seu trabalho e a estar dispostos a ir além de suas atribuições regulares, por quererem retribuir as experiências positivas. “As pesquisas recentes têm demonstrado que existe uma relação positiva entre satisfação no trabalho e várias variáveis do comportamento de cidadania organizacional” (JORDAN *et al.*, 2007, p. 259). Organ e Ryan (1995) destacam que estudos com comprometimento organizacional, lealdade percebida e apoio à liderança têm demonstrado que há um nível significativo de correlação entre CCO e satisfação.

Ratificam-se, neste trabalho, os esforços de pesquisa com o propósito de analisar a influência de dois antecessores ao Comportamento de Cidadania Organizacional: o estilo de liderança gerencial, e as características organizacionais diferenciadas das empresas familiares.

3 LIDERANÇA GERENCIAL

A palavra liderar, ou liderança, tornou-se um termo muito utilizado na linguagem administrativa e dentro do meio empresarial moderno (MOTTA, 1995). Torna-se relevante para este estudo buscar a origem do significado da palavra liderança, a qual tem cognata da língua inglesa “to lead”, cuja tradução é conduzir, guiar, dirigir, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, chefiar. Dessa forma, líder é o indivíduo que tem poder, autoridade, *status*, exerce influência sobre determinado grupo e se destaca por algum feito ou atividade.

Para Northouse (2012), a liderança é um processo por meio do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum. Percebe-se que a atenção dos gestores se distanciou do gerenciar, e passou a ser o liderar, preferindo ser reconhecidos como líderes (GOSLING; MINTZBERG, 2003). Assim, para esses pesquisadores, as empresas atualmente têm suas atenções com o ato de gerenciar uma organização em segundo plano. Entretanto, fica a dúvida sobre por que as pessoas passaram a pensar e agir desta maneira. Portanto, a primeira grande necessidade é buscar o que significa gerenciar, ou administrar, e o ato de liderar.

O interesse na arte de liderar levou ao aparecimento de diversos conceitos sobre a mesma. No meio acadêmico e empresarial, muitas pesquisas e trabalhos são realizados com esforços para identificar características pessoais e traços de personalidade dos líderes. No entanto, não foram suficientes para dar respostas ao fenômeno da liderança, convergindo, assim, para as ações do líder, resultando em uma nova tendência, chamada “comportamental”. As abordagens mais recentes da liderança, conforme destacado por Robbins (1999), deixam de lado a ênfase na complexidade teórica e veem a liderança da forma como o leigo vê o assunto.

De acordo com as abordagens de Liderança descritas por Robbins (2000), percebe-se que a atuação da gerência tem caráter decisório no caminho da organização, uma vez que o líder se relaciona de forma relevante com seus subordinados, atribuindo, assim, características e meios que possibilitem maior interação interpessoal.

Partindo deste contexto, o pressuposto básico de que a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos seguidores de um Líder são provenientes da maneira como o líder se comporta e do que ele faz, ressalta a importância da ampliação dos estudos sobre o estilo de liderança gerencial e o comportamento dos líderes (MELO, 2004).

Como resultados desses estudos, surgem as críticas que apontam para as abordagens comportamentais, que não reconheciam as mudanças no contexto em que a liderança é exercida. Isso fez com que um novo conjunto de estudos surgisse, denominadas abordagens contingenciais. Nessa perspectiva, a liderança contingencial não se trata de descobrir o melhor estilo, mas o estilo mais eficaz para uma determinada situação (CARBONE, 1992).

Existe um o interesse crescente na temática da liderança das organizações, seja pela necessidade de orientação, seja pela vontade de organizar ou gerenciar as empresas. É esta busca por soluções para enfrentar os desafios que aparecem no dia-a-dia que se provoca, mesmo que indiretamente, a construção dos objetivos organizacionais.

Atualmente, verifica-se a constante preocupação com as consequências das ações em atender às prerrogativas sociais e ambientais. Assim, a forma que a liderança promove e conduz a inovação tem sido indicada com um fator crítico de sucesso para viabilizar a competitividade das organizações (AMBRUSTER; BIKFALVI; KINKEL, (2008); LAY; SALAMAA; STOREY, 2002; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013). Desta forma, as empresas necessitam essencialmente estarem munidas de esforços para promover de maneira contínua a motivação e a criatividade na melhoria de produtos e processos e no seu desenvolvimento como um todo (JUNG; CHOW; WU, 2003).

Schein (2009) indica que, conforme os perfis das lideranças, juntamente com as suas características pessoais e traços de personalidade, podem influenciar de diferentes formas o comportamento da organização em várias dimensões:

- 1) Artefatos externos e rituais percebidos;
- 2) A forma de socialização dos empregados;
- 3) Orientação da empresa aos clientes;
- 4) Valores e as certezas táticas compartilhadas.

De modo geral, essas diferenças são explicadas pela personalidade e por características comportamentais dos gestores que podem ser tratados como Estilo de liderança, ou seja, como a forma usada por alguém para integrar com seus empregados, fornecendo-lhes orientações sobre a implementação de planos, motivando-lhes a atingir os objetivos e influenciá-los de forma geral (FERTMAN; VAN LIDEN, 1999).

Diversos autores, a citar Drucker (1990), Krause (1977), Bowditch e Buono (1992), Hersey e Blanchard (1986) e Newman (1973), indicam que o ato de gerenciar e administrar tem relação com a alocação de pessoas e recursos disponíveis em busca da realização dos objetivos formais propostos por determinada organização. Gerenciar uma

organização, ou um grupo de trabalho, está ligado diretamente ao poder formal designado (BOWDITCH; BUONO, 1992; FIEDLER; CHEMERS, 1981).

A Liderança pode ser caracterizada pela capacidade de influenciar o ato de outras pessoas em busca de qualquer objetivo proposto, sendo este objetivo formal ou não (JERSEY; BLANCHARD, 1986; BOWDITCH; BUONO, 1992).

Assim, a liderança está associada aos grandes resultados de personalidades históricas, além de promover uma visibilidade maior do que as ações de gerenciar uma organização, que estaria correlacionada com estruturas burocráticas e regras formais estabelecidas na empresa (MOTTA, 1995).

O líder eficaz deve estar preocupado em possuir atributos e competências que o mercado exige, isto é, desenvolver suas competências e capacidades empreendedoras, focando em gerar diferenciais competitivos para a organização. A capacidade de liderar significa saber conduzir um grupo que tenha em comum o empenho e o entusiasmo pelo mesmo objetivo, o que depende principalmente da influência estratégica que seu líder tem sobre seus colaboradores, ganhando a confiança de seus subordinados para dirigi-los para o sucesso conjunto com a empresa (COELHO, 2008).

No entanto, precisa-se entender que o líder não necessariamente nasceu com essas características, e que elas também podem ser desenvolvidas ao longo do tempo, com o acúmulo de experiências. “Um líder é alguém com a habilidade de levar outras pessoas a fazerem o que elas não querem e, ainda, gostarem disso” (HARRY TRUMAN, s.d.).

Compreende-se por liderança um tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo. Desta feita, como um dos objetivos específicos deste trabalho é identificar o fator predominante no estilo de liderança gerencial das empresas familiares na perspectiva de seus liderados. Utilizou-se a escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG) elaborada por Siqueira (2013), a qual associa aos comportamentos do estilo de liderança gerencial, a tendência contingencial. A escala EAGE apoia-se em três variáveis:

- 1) Relações entre líderes e membros (como o líder desenvolvia suas relações com pessoas que o apoiavam). Conforme Siqueira (2013), o líder que está voltado para as relações é denominado com estilo democrático, participativo, estimulador, apoiador;
- 2) Estruturas da tarefa (procedimentos, orientações). Siqueira (2013) indica que estão os estilos autocráticos, dominante, diretivo, autoritário e persuasivo;

3) Posições do líder, ou seja, o grau de autoridade que o definia. Siqueira (2013) diz que a eficácia da liderança é dependente da situação, e outra é ser capaz de isolar tais condições situacionais.

Assim no mercado atual, a criatividade e a flexibilidade para a mudança são características fundamentais dos gestores, exigidas pelo mercado. Exigindo dos líderes o espírito colaborativo (trabalho em equipe), que favoreçam aos seus liderados e colaboradores de outros setores um trabalho em harmonia, pois um segmento precisa sempre ajudar o outro, facilitando o fluxo de informações e tendo em vista a mesma meta de trabalho (COELHO, 2008).

3.1 Liderança

Nesta subseção, apresenta-se um resgate histórico sobre a temática da liderança nas ciências sociais. Considera-se como marco inicial desta retrospectiva os estudos de Bergamini (1994), que relata sobre a teoria dos traços originada com as pesquisas realizadas entre os anos de 1904 e 1948. Esta linha de pesquisa do tema liderança mapeia os diferentes traços de personalidade, considerados típicos de bons líderes. Defendia que os líderes deveriam ter determinados traços de personalidades comuns e, após a confirmação dos possíveis traços especiais, seria reconhecido o verdadeiro perfil do líder.

A personalidade, neste caso, seria o destaque da questão, a caracterização dos atributos revelaria, assim, a pessoa que iria se sobressair em um grupo de pessoas comuns, podendo exercer sua função de liderança em quaisquer situações. São enfatizadas, portanto, qualidades e características pessoais que tipificam o modelo de bom líder (BERGAMINI, 2009).

A segunda escola dos estudos da liderança ocorreu entre os anos de 1948 e 1970, onde o foco prioritário dos estudos concentraram esforços para desenvolver estudos empíricos que exploraram o comportamento dos líderes. Surgiram teorias comportamentais que buscavam descobrir ou validar determinados comportamentos de liderança (ROBBINS, 2005). Bergamini (1994) ressalta que, neste período, foi impulsionado o desenvolvimento de inúmeros instrumentos de análise do comportamento em liderança, permitindo, assim, estudos com experiências e métodos mensuráveis, para que a ocorrência de efeitos de uma variável pudesse ser explorada em um mesmo estudo (BAASS, 2008).

A partir de 1970, os enfoques foram situacionais ou voltados à teoria contingencial de liderança, com a preocupação de correlacionar determinados tipos de comportamentos a um contexto específico (VIZEU,2011). Neste período, o foco dos estudos foram as ações dos líderes diante de um tipo de atitude passiva dos empregados, sendo também direcionadas para características comportamentais dos liderados, de modo que o ambiente da empresa e o comportamento dos seguidores passam a integrar o contexto de pesquisa (BERGAMINI,1994). De acordo com Teixeira (2012), após esta teoria, os estudos da liderança passam a ser mais amplos, incluindo uma visão mais processual e relacional entre três elementos transacionais:

- 1) O perfil de personalidade e de estilo comportamental do líder;
- 2) O foco no relacionamento com os seguidores;
- 3) O foco no ambiente ou situação.

Após os anos setenta, surgiu a abordagem da liderança transformacional com enfoque principal nos estilos de liderança situacionais, denominados pela nova liderança caracterizada por várias abordagens: liderança cultural, carismática, visionária, transacional, *laissez-faire* e transformacional. A teoria contemporânea do comportamento de liderança está focada, principalmente, nas perspectivas transformacional e transacional. Estes modelos desenvolvidos por Burns (1978) foram baseados nos estudos da hierarquia das necessidades de Maslow e no desenvolvimento moral de Kolberg (VIZEU, 2011).

Dessa forma, o conceito de liderança se altera segundo a visão dos diversos autores que estudam esse tema. Dentro das organizações, também podem ter alguns significados diferentes. De acordo com (Bergamini, 1994, p. 88), a maior parte dos autores conceitua liderança “como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada”.

Entende-se que as organizações são constituídas por pessoas, portanto, possuem sentimentos e motivos racionais diferentes, sujeitos à força do ambiente e influenciando a motivação, a capacidade produtiva, os relacionamentos e a liderança. Bass e Riggio (2005) indicam que existem quatro referências de comportamento dos líderes: carisma, habilidades nos colaboradores; visão de orgulho; respeito e confiança; capacidade de inspirar, de motivar as equipes na conquista de metas e objetivos.

Segundo Bass (1990), “os líderes são agentes de mudanças”, com o papel de motivar e inspirar seus colaboradores a agregar valor a suas empresas, atendendo a expectativas pessoais, satisfazendo desejos e sonhos, gerando felicidade. Assim, torna-se

relevante a percepção dos colaboradores para qualificar e avaliar o desempenho e o posicionamento do líder, pois, de forma mais simplificada, é o colaborador quem define ou reconhece a manifestação da liderança. Esta corrente classifica a liderança com foco no relacionamento, na tarefa e na situação.

Para alcançar êxito em seus propósitos no ambiente empresarial, o indivíduo, como gestor, deve ter como primeira tarefa o estabelecimento de um modelo para a sua gestão. Um modelo sobre o qual conduzirá sua equipe na direção dos objetivos a serem alcançados, pois é a figura preponderante da organização e deve conduzi-la a seus objetivos por meio de ações por ele materializadas (CORNACHIONE JUNIOR, 2001).

O conceito de liderança ideal, segundo Rezende (2010), é uma combinação dos estilos e características da organização, e que um estilo pode produzir mais resultados do que o outro. Para buscar atender melhor o desafio de captar o perfil desejado do líder, neste novo cenário competitivo, as referências serão as orientações de Bennis (2000), que indicam como principais qualidades desejadas dos líderes:

- a) A direção e o significado, o que indica paixão e perspectiva;
- b) A confiança estruturada nos pilares da ambição e impulso, competência, autenticidade e integridade;
- c) A aptidão associada à tenacidade, perseverança e persistência, a orientação para os resultados, com destaque para a satisfação dos clientes, dos funcionários e para um fluxo de recursos eficaz.

Esses atributos, no ambiente das empresas familiares, devem ter o propósito de, além de maximizar os resultados econômicos financeiros para os negócios e para os sócios, também promover a perpetuação do patrimônio emocional e cultural da família, entendendo e respeitando princípios e valores.

Sendo assim, Lacombe (2005) complementa, citando que as quatro responsabilidades básicas que o líder deve ter são:

- 1) O líder deve desenvolver uma imagem mental de um estado futuro e desejável da organização - colocar em mente uma visão de longo prazo, fazer com que seus subordinados o acompanhem na luta por objetivos empresariais;
- 2) O líder deve comunicar a nova visão – a comunicação como aliada organizacional, passar a mensagem para todos que estejam no contexto empresarial;
- 3) O líder precisa criar confiança por meio do posicionamento – o líder deve transparecer honestidade, caráter, coragem e confiança;

4) Líderes são aprendizes perpétuos – o aprendizado constante é o motor do líder, o que faz surgir novas ideias, desafios, e discernimento para tudo de novo que venha a acontecer.

A seguir, apresenta-se um maior detalhamento sobre as principais teorias que buscam analisar o comportamento e estilos de liderança, tendo como propósito conhecer as várias posições existentes sobre tal assunto, permitindo, assim, avaliar a que mais se adequa às finalidades desta pesquisa.

A teoria contingencial, no qual se baseia no modelo de Fred Fiedler, defende que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o controle da situação (ROBBINS, 2009).

A Teoria do caminho-objetivo é baseada no modelo de Robert House, no qual se destaca o fato de o líder motivar e atender ao máximo as expectativas de seus subordinados. Robbins (2009, p.161) ressalta que “essencialmente, segundo essa teoria, cabe ao líder ajudar os funcionários a alcançar suas metas, dando a orientação e/ou apoio necessário para assegurar que elas sejam compatíveis com os objetivos organizacionais”. Atribui que no ambiente de trabalho o líder deve reter ações já predispostas ao encorajamento e satisfação de seus liderados. Encorajá-los e motivá-los aos objetivos organizacionais. Assim os liderados acompanharão seu líder na busca dos objetivos, desde que sua satisfação também seja atendida, que seus objetivos individuais se correlacionem com os objetivos da empresa.

Na Teoria dos estilos de liderança, “o estilo de liderança remete à maneira como os líderes se comportam e o que usam para controlar o comportamento dos seus liderados” (BANOV, 2008, p.31). Sendo assim, é possível dividir o estilo dos líderes em três categorias:

- 1) Autocrática: caracterizada pelo autoritarismo individual do líder, também chamada de liderança autoritária. O líder fixa normas e as impõe, sem necessidade de opinião de seus subordinados. Tem uma postura altamente diretiva, só impulsionada pelas realizações de tarefas, onde as mesmas são planejadas por técnicas sem deixar espaço para a criatividade e a participação do grupo liderado;
- 2) Democrática: o líder propõe a participação de todos os departamentos em debates em prol de todos que compõem a organização. Possibilita a integração, o desenvolvimento de providências e técnicas para atingir o

objetivo esperado. Apoiar sua equipe desenvolvendo laços de amizade e cordialidade para com os mesmos. O líder tenta ser um membro igual e na mesma posição dos elementos do grupo;

3) Liberal (*laissez-faire*): nesse caso, a atuação do líder fica muito reduzida, há liberdade para grupos e indivíduos tomarem decisões independentes, quer o líder saiba quer não. Não há imposição de regras, o líder não é respeitado. A execução das tarefas é realizada pelo próprio grupo, sem que haja participação do líder.

A Teoria da Liderança Situacional é baseada na teoria de Hersey e Blanchard, em que a relevância está na variação do nível de maturidade dos funcionários. Os funcionários podem apresentar baixa maturidade nas tarefas devido à pouca habilidade ou falta de experiência (VIZEU, 2011). Propõe o ajustamento do líder em relação aos comportamentos de tarefa específica e aos comportamentos de relacionamento. Essa teoria indica a existência de quatro estilos de liderança para seus idealizadores:

1) Estilo de contar: adéqua-se mais às equipes com baixa prontidão, eliminando insegurança a respeito da tarefa;

2) Estilo de vender: aconselhado a times de baixa a moderada prontidão. Onde a combinação entre a abordagem diretiva com explanação e reforço a motivação.

3) Estilo participativo: no caso de prontidão moderada a elevada, este estilo ajuda a melhorar o interesse de desempenhar uma tarefa;

4) Estilo delegativo: no caso de seguidores com elevada prontidão que assume as responsabilidades das atividades a serem feitas este estilo é o indicado.

Neste sentido, a seleção do perfil de liderança dependerá das características pessoais dos liderados; das características pessoais do líder; das características da tarefa ou missão e do contexto organizacional e social da liderança.

Por fim, faz-se necessário confrontar as visões de liderança Transacional e Transformacional. Dessa forma, percebe-se que a liderança não almeja apenas traçar modelos de líderes, mas ainda se correlaciona com atitudes que uma pessoa pode ter perante determinado seguidor, ao ponto de ser influenciado para alcançar os objetivos esperados, como também ter poder de persuasão para conseguir manter uma organização

estável. As duas formas de liderar (transacional de transformacional) se complementam, ao mesmo tempo em que podem ser totalmente diferentes.

Assim, o modelo da Liderança Transacional, de certa forma, baseia-se no Behaviorismo, no tocante ao condicionamento humano, concebendo características individuais dos seres vivos como resultados extrínsecos, representados pelos estímulos recebidos do meio ambiente, aos quais reagem de forma já esperada (BANOVA, 2008). Já a Liderança Transformacional é reconhecida como sendo mais bem-sucedida quando o objetivo diz respeito a levar o empregado a transcender seus próprios interesses em benefício da equipe, da organização e dos demais grupos de pessoas que trabalham em conjunto com ele, para conseguir um objetivo comum (BERGAMINI, 2009, p.59).

3.2 Estilos de Liderança Gerencial: tarefa, relacionamento e situação

O processo gerencial, base da teoria da Administração, consiste numa sequência de atividades necessárias ao funcionamento de qualquer organização. O processo inicia-se na análise do ambiente externo da organização e termina com a confrontação dos resultados obtidos, face aos objetivos propostos (BES; KOTLER, 2011).

Os gerentes atuam dentro de uma organização com a função de planejar, organizar, dirigir e controlar as tarefas, que são realizadas pelos demais funcionários. Aliás, “os gerentes estabelecem uma liderança formal esclarecendo as pessoas sobre o que se espera que elas façam e facilitam a coordenação” (ROBBINS, 2000, p. 29). A tomada de decisão é uma das atividades essenciais no contexto gerencial, pois tudo que o gerente vier a realizar recairá sobre qual o melhor caminho a seguir, portanto ele necessita de determinadas aptidões para obter êxito na função de gerenciar.

A visão clássica das funções gerenciais, as quais se baseiam no modelo proposto por Henri Fayol, indica como princípios da administração as atividades: "planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar". Ao longo do tempo, foi muito debatida e aperfeiçoada. (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Para Jucius e Schlender (1972) o foco da gestão está apenas em quatro dimensões, as quais são: planejamento, organização, direção e controle. Na visão de Newman (1973) lista como atividades prioritárias para o gestor o planejamento, organização, reunião de recursos humanos, direção e controle. Por fim, Robbins (1978) reúne quatro grandes grupos de atividades: o planejamento, a organização, a liderança e a avaliação.

Para Bowditch e Buono (2002, p. 118) “a liderança pode ser considerada como processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”. Portanto, a liderança é uma relação entre pessoas através da influência e do poder e são distribuídos de maneira desigual numa base legítima (contratual ou consensual). A liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não há líderes sem seguidores.

Nesse sentido, Melo (2004) analisou a evolução das abordagens de liderança organizacional e verificou que a atuação da gerência se volta para três focos: tarefa, relacionamento e situação. Com base nessa constatação, o autor elaborou uma definição constitutiva desses fatores visando demarcar o campo conceitual de cada um deles, que ficaram assim constituídos:

1) **Tarefa:** refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele 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, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização de tarefas (MELO, 2004); trata-se de uma forma de gerenciamento muito influenciada pelas teorias clássicas da administração, onde o líder está preocupado em estruturar o seu papel e o de seus subordinados, designando os empregados para a realização de tarefas, objetivos e metas organizacionais, definindo padrões de desempenho que possibilitem controle, supervisão e fiscalização do comportamento de seus subordinados. O líder geralmente utiliza a hierarquia, as regras e os métodos estabelecidos pela organização para orientar sua atuação. Esse estilo de liderança costuma ser encontrado em ambientes organizacionais onde predominam a autocracia, a falta de autonomia e de participação dos empregados nas decisões

2) **Relacionamento:** refere-se à extensão em que o líder terá relação de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesses pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação (MELO, 2004). Os resultados obtidos com a pesquisa realizada por Sant’anna (2012) ratificam que, nas empresas privadas investigadas, o suporte organizacional para ascensão, promoção e salários consiste em ações organizacionais e são

importantes para a explicação do afeto e da realização do trabalhador. Além disso, quando comparado aos estilos de gerenciamento, o suporte apresenta um poder preditivo maior. Novamente, é atribuída uma grande responsabilidade aos líderes sobre resultados, comportamentos individuais e grupais da organização. Ratifica-se a importância das ações isoladas dos líderes e sobre como ou em quais condições seu impacto no trabalhador é maior. Assim, para os gestores, a necessidade da implantação de práticas organizacionais que permitam uma retribuição compatível com os esforços individuais. Desta forma, explica-se que as ações específicas dos líderes em seus grupos e áreas podem influenciar as respostas afetivas dos empregados.

3) **Situação:** diz respeito à habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo gerencial às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos subordinados. A Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre o comportamento do líder voltado para a tarefa e o comportamento do líder voltado para o relacionamento e a capacidade de disposição dos subordinados para realizarem as tarefas, maturidade (MELO, 2004). Dessa forma, o estilo de gerenciamento voltado para a situação indica a compreensão e a atuação da liderança a partir das características do líder, dos seus comportamentos e das condições de realização do trabalho. Adaptando seu comportamento de acordo com a maturidade e a capacidade de execução das tarefas de seus subordinados. Ações de gerenciamento consideram variáveis moderadoras na relação entre liderança e eficácia grupal, ou seja, variáveis de contexto ou situacionais. (SIQUEIRA, 2014)

Considerando que os líderes podem influenciar experiências positivas ou negativas de seus subordinados, que os afetos positivos, negativos e realização compõem o bem-estar no trabalho, é possível esperar alguma relação entre os estilos de liderança gerencial e o CCO. Little, Simmons e Nelson (2007), por exemplo, verificaram que os afetos positivos dos líderes predizem a saúde dos seus liderados. Outras pesquisas empíricas demonstraram que variáveis como o estilo de gerenciamento autocrático e a despreocupação com necessidades, motivações e expectativas podem influenciar decisivamente nos resultados das organizações. Siqueira (2014) destaca os estudos

realizados sobre as publicações junto às bases de dados SCIELO, SPELL e CAPES de trabalhos sobre o tema de Estilo de Liderança de 2008 a 2012. No Quadro 3 é possível verificar essa relação de artigos.

Quadro 3 - Teses e artigos que estudaram o Estilo de liderança entre 2008 a 2012

Ano	Autoria	Trabalho	Universidade
2008	Cavicchioli	Estilo de liderança de fundadores de empresas familiares do setor de transportes rodoviários de cargas do Brasil e a continuidade do negócio	PUC
2008	Gonçalves	Estilo de liderança: um estudo de autopercepção de enfermeiros e gestores	UFP
2009	Silva	Estudo do estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília	UNB
2010	Santos	Estilo de liderança nas organizações não governamentais de região metropolitana de Belém	URNF
2010	Benevides	O Estilo de liderança e as principais táticas de influências utilizadas pela liderança brasileira	FGV
2010	Roveda	As inter-relações ente a liderança, comunicação e cultura nas organizações	UCS
2010	Rocha; Cavalcante; Sousa	Estilo de Liderança: Estudo de caso em organização militar	UFBA
2011	Araújo	A influência da liderança transformacional na confiança e no comprometimento organizacional	APNOR
2012	Caeiro	A influência do estilo de liderança medido pela satisfação com o líder	ULHT
2012	Fernandes	O papel do moderador no estilo de liderança entre a percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo: Um estudo com trabalhadores na região sudeste do Brasil	UMESP

Fonte: Quadro elaborado pelo o autor com base nos estudos de Siqueira, 2014.

Desse modo, foi utilizado neste estudo o modelo idealizado por Siqueira (2014), que avalia os desempenhos dos líderes e gestores baseados na atuação e nos comportamentos percebidos por seus funcionários com marcas do seu estilo de gestão. Esse modelo indica três formas e estilos de atuação da liderança: o foco na tarefa, o foco no relacionamento e o foco na situação, detalhados na escala de aferição aplicadas neste trabalho.

3.3 Liderança e comportamentos de cidadania organizacional

Determinar uma liderança ideal é algo muito complexo de ser definido, haja vista que o estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada

situação e, em outro momento, o estilo poderá ser totalmente inadequado (BOWDITCH e BUONO, 1999).

De uma forma geral, o líder se configura como uma referência e inspiração, sendo um modelo a seguir, de modo que os colaboradores estejam motivados a ultrapassar limites e alcançar objetivos. O líder precisa focar sua atenção e esforços na valorização da criatividade, no sentido de estimular as potencialidades individuais dos empregados, o que por outro lado deve focar nas necessidades de consolidação de uma identidade coletiva do grupo (GOMES; CRUZ, 2007).

Como relatado anteriormente, vários estudos buscaram comprovar a correlação do comportamento dos líderes como um dos antecedentes adequados ao comportamento de cidadania organizacional. Considera-se como fatores que antecedentes dos CCO, o um conjunto de características e/ou categorias que vão propiciar e gerar, em maior ou menor grau, comportamentos de cidadania nos colaboradores de uma organização. Diversos estudos apontam para as características diferenciadas dos colaboradores, das tarefas e dos líderes, capazes de gerar CCO (PODSAKOFF, 2000).

Assim, busca-se identificar como o estilo de liderança gerencial é importante para a geração do CCO. Tendo em vista que o comportamento do CCO e levar à organização uma cultura a qual defende os valores coletivos que incentivam a sobreposição do interesse do grupo sobre o individual, que tem como consequência a formação de grupos coesos que protegem o indivíduo em troca de sua lealdade (REZENDE, 2010).

Para melhor entender, um dos principais fatores que a liderança deve proporcionar é a visão do bem comum para a organização, como se lê nos estudos realizados por Hofstede (1980), pela grande amplitude que envolveu pessoas de 50 países, que trabalhavam em filiais da companhia multinacional IBM. O propósito foi abordar em sua pesquisa a dimensão “individualismo x coletivismo”, que se refere à natureza das relações que o indivíduo mantém com padrões, crenças, valores, normas, atitudes e autoconceitos que identificam um grupo social. Também está relacionada com toda uma variedade de comportamentos sociais e não apenas com a especificidade das relações interpessoais desenvolvidas pelos indivíduos na sociedade.

Podsakoff (2000), em seus estudos empíricos, consolidou os antecedentes em quatro grandes categorias:

- 1) Características individuais (do colaborador);
- 2) Características da tarefa;

- 3) Características da organização;
- 4) Comportamentos de liderança.

Mais recentemente Costa (2013) confirma Podsakoff quando indica em seu estudo sobre comportamento de cidadania que o tema liderança é um dos mais correlacionados. Este fato, também é evidenciado pelo estudo de Rezende (2010), em Portugal, quando este avalia a liderança transformacional como um antecedente importante para gerar o CCO por ter a influência do indivíduo e saber que o líder é quem motiva os comandados. Introduzindo, assim, mudanças nos comportamentos, de modo a ser uma referência para a realização de objetivos suportados por valores e ideais.

Entre os que podem também influenciar a natureza do relacionamento do colaborador com sua chefia, destaca-se:

- a) Aumentar a probabilidade de o líder apresentar uma relação mais próxima com o colaborador, atuando como um mentor;
- b) O líder pode recomendar o colaborador para atribuições importantes e/ou;
- c) Permitir que este tenha mais autonomia nas decisões da execução do trabalho.

Podsakoff (2000) ratifica que o comportamento do líder é definido como um dos antecedentes dos CCO mais estudados e, assim, ele parece ter um papel-chave em sua determinação. Como foi citado anteriormente, a cultura das empresas familiares é bastante influenciada pelos valores das famílias fundadoras. Essa influência é mais reforçada pelo fato de as funções de lideranças dessas organizações serem ocupadas por membros das famílias. Dessa forma, pode-se considerar a cultura organizacional como um cimento que mantém a organização sólida em seus princípios (AKTOUF,1993).

Santos e Castro (2008) conseguiram correlacionar o estilo de liderança voltado para a tarefa (produção) e o relacionamento com atitudes positivas do CCO. Utilizando-se destas diversas constatações e conclusões, relaciona-se estilo de liderança com foco no relacionamento e Comportamento de Cidadania Organizacional relativos à cooperação entre os colegas. Dessa maneira, confirma-se que as atitudes de liderança estão diretamente relacionadas aos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO).

4 EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares vêm cada vez mais ocupando a atenção dos estudos acadêmicos no Brasil e no mundo. Encontra-se a origem das empresas familiares no Brasil a partir das companhias hereditárias, ainda no início do século XVI. Com a necessidade de se segmentar as companhias para melhor administrá-las, houve um incentivo para a criação de outros empreendimentos, como construção de estradas, centros de distribuição e outros. Com o movimento imigratório, houve incremento de muitas empresas familiares de descendência japonesa, italiana, alemã, entre outras (OLIVEIRA, 2006).

Para compreender as empresas familiares, é importante utilizar tanto as perspectivas econômicas quanto as psicológicas, pois, em sua gestação, a personalidade do fundador se confundia com a da pessoa jurídica. Em alguns casos, este vínculo permanece por toda a sua existência. Em cada etapa do seu estágio de maturidade, ela encontra problemas e desafios diferentes (CAMERA; ARAÚJO, 2008; ESCRAVIDÃO FILHO, 2006; SANTOS, 2001). Com grande representatividade no campo econômico, elas são responsáveis por um importante papel na sociedade, pois além da geração de emprego e renda nas regiões onde atuam, também institucionalizam os valores das famílias fundadoras na cultura local. Elas ocupam uma parte tão grande do nosso ambiente econômico e social que sequer nos damos conta disto.

No cenário nacional, as empresas familiares representam 99% das empresas não estatais brasileiras (VIDIGAL, 1996), sendo responsáveis pelo aquecimento do consumo e pela sustentabilidade da economia, porém são elas, também, as mais impactadas pelas mudanças promovidas pela globalização (LANZANA, 1999). Estima-se que, no Brasil, as empresas familiares sejam responsáveis por 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional. Responsáveis pela geração de dois milhões de empregos diretos, são o tipo de organização que mais cresce no país (GUEIROS, 1998).

Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Assim o sucesso e o aumento da longevidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população do mundo. No cenário internacional, em países com maior tradição da estrutura de capital aberto, as organizações com controle das famílias têm grande representatividade. Segundo Bernhoeft (2005), aproximadamente 80% das companhias existentes na América do Norte e na Europa são de propriedade familiar.

Outras pesquisas revelam que, nos Estados Unidos, onde existe uma base de estudos acadêmicos bem mais representativa sobre a temática das empresas familiares, constata-se que as companhias familiares representam 90% do mercado corporativo, são responsáveis por cerca de 50% no PIB e disponibilizam 9 em cada 10 vagas de emprego; metade das empresas familiares tem uma boa longevidade, chegando a mais de 60 anos (PETRY, 2009). Muitas dessas empresas são pequenas propriedades que nunca irão crescer ou serem passadas de uma geração para outra. Mas também é verdade que muitas estão entre as maiores e mais bem-sucedidas do mundo. Estima-se que 40% das 500 maiores empresas listadas pela revista Fortune sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas (PETRY, 2009).

Nesse sentido, pesquisas (FLEMING, 1997; MCCANN III; LEON-GUERRERO, 2001; BELLET *et al.*, 2002; AVILA; AVILA; NAFFZIGER, 2003; REECE, 2003; WHITE; KRINKE; GELLER, 2004) apontam que a metade das empresas familiares nos Estados Unidos tem 60 anos ou mais, porém apresentam um grande índice de mortalidade no passar das gerações, devido, principalmente, a uma falta de estruturação do processo sucessório. As estatísticas indicam que, de cada 10 empresas familiares, apenas 3 chegam à segunda geração e apenas uma sobrevive até a terceira geração.

Essas importantes questões de sucessão são abordadas como os “laços familiares-empresariais” construídos ao longo da sua evolução quando a empresa deixa de ser “unipessoal” (um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa. Além do ambiente racional do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os fatores emocionais de seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valores (BORNHOLDT, 2005).

É possível caracterizar as empresas familiares tomando por referência duas abordagens distintas. A primeira é a de Lethbridge (1997, p.7), que tem por referência de classificação a abertura das informações gerenciais, controle e propriedade das ações da empresa. Destacam-se três tipos de empresas familiares:

- 1) A empresa familiar tradicional: a companhia é fechada, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercidos pela família;

- 2) A empresa familiar híbrida: a companhia é aberta, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;
- 3) A empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica mediante participação acionária significativa.

A segunda forma de classificação das empresas familiares, trata as empresas quanto a evolução e transferência da propriedade com os herdeiros e sucessores. As mudanças dos controladores podem gerar conflitos e alteração dos estilos gerenciais, dessa forma, aumenta a complexidade em manter a harmonização dos interesses e da unidade de direção (LODI, 1998). Eleva-se a necessidade da estruturação de um novo modelo de governança para evitar a mortalidade das empresas ou processos de cisão. Gersick *et al.* (1997) destaca que depois da primeira geração não há apenas uma alteração nos proprietários, mas também na forma de propriedade, que passa a ser mais diluída, apresentando uma outra forma de classificação das empresas familiares:

- 1) A empresa familiar de um proprietário controlador: a propriedade é controlada por um dono ou por um casal;
- 2) A empresa familiar de sociedade entre irmãos: o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar;
- 3) A empresa familiar de consórcio entre primos: controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração.

É possível, também, definir os tipos de empresas familiares considerando como critério de diferenciação a espécie de vínculo existente entre a família e a empresa. Assim, Casillias, Díaz e Vázquez (2007, p.14-15) definem quatro modelos de empresas familiares:

- 1) A empresa de trabalho familiar: é aquela que os membros da família pretendem gerenciar, com a maior parte deles atuando na empresa, se assim o desejarem. Desse modo, incentiva-se que os filhos trabalhem na empresa do pai, e assim por diante, geração após geração, porém respeitando-se a vontade desses descendentes;

2) A empresa de direção (administração) familiar: trata-se do modelo empresarial em que os membros da família concordam em manter o controle apenas sobre a propriedade, transferindo a direção e a gestão da empresa aos familiares que tenham mais habilidade e formação. Nesse caso, portanto, somente alguns dos familiares têm realmente direito de trabalhar na empresa e de nela ocuparem cargos de responsabilidade. Os demais permanecem vinculados à empresa como acionista/cotistas passivos;

3) A empresa familiar de investimento: os membros da família proprietária dedicam-se exclusivamente a controlar as decisões de investimento e desinvestimento em diferentes negócios, e não na gestão da empresa. O objetivo é garantir maior liberdade de atuação, sem comprometer uma vinculação excessivamente estreita da família com determinado negócio da empresa. Procura-se maximizar a rentabilidade que os membros da família possam obter por meio dos negócios que realizam.

4) A empresa familiar conjuntural: conceitua-se por não existir claro interesse da família em futuramente manter a propriedade ou a gestão sob seus cuidados. O vínculo existente é resultado de circunstâncias históricas (herança de negócios ou patrimônio). No futuro, esse tipo de empresa tende a se desfazer assim que houver uma oferta de investidores externos.

Vários pesquisadores buscaram definir e conceituar as empresas familiares. A distinção entre empresas em geral e os familiares permite uma conceituação própria destas empresas, as quais, de acordo com Leach (1998), podem ser entendidas como aquela influenciada por uma família ou por uma relação familiar. Assim, apresenta-se no Quadro 4, algumas dessas definições para que se obtenha maior profundidade conceitual dessa temática.

Quadro 4 - Conceitos de empresas familiares

Autor	Conceito
Lanzana (1999)	“... uma empresa como familiar quando um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital.”
Lodi (1998)	“é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”
Donnelley (1976), Grzybovski e Tedesco (1998) e Ricca Neto (1998)	“consideram uma empresa como familiar se estiver identificada com uma família há pelo menos duas gerações.”

Donnelley (1967)	“classificam como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.”
Gracioso (1998)	“propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária, também, a existência de uma estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida por membros da família proprietária.”
Gersick <i>et al.</i> (1997)	“apontam como principal característica das empresas familiares o fato de estarem [...] ligadas a uma família.”
Maximiliano (2002)	“Fayol considera a empresa como um sistema racional de regras e de autoridade, que justifica sua existência à medida que atende ao objetivo primário de fornecer valor, na forma de bens e serviços, a seus consumidores”
Garcia (2001)	“considera uma empresa como familiar quando for controlada por uma ou mais famílias. Seu conceito baseia-se na premissa de que as famílias, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.”

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base em pesquisa.

Considerando os vários conceitos, observa-se, principalmente, a convergência para dois pilares fortes que norteiam esse tema. No primeiro, fundamenta-se que nas empresas familiares existem, de forma clara, dois ambientes de decisões distintos e, muitas vezes, coincidentes que são os ambientes da empresa e da família, havendo sobreposição de interesses e sendo fundamental para a geração de um laço forte que liga de forma profunda essas organizações. Apesar da crença de que as empresas e famílias juntas não têm resultados positivos, existem empresas familiares bem-sucedidas que provam o contrário, mas para que os resultados apareçam, é necessário conhecer os problemas desse relacionamento e que haja um código de relações entre a família e a empresa (LODI, 1998).

Outro ponto existente em todos os conceitos é a presença e a influência dos membros da família na estrutura de poder dessas organizações e que o processo sucessório da liderança empresarial está fortemente ligado aos vínculos familiares. “É importante para as famílias empresárias compreender como nascem suas empresas. A partir da compreensão das suas origens, pode-se entender melhor o significado da empresa para a família e transmitir às novas gerações a importância do legado que recebem” (GARCIA, 2001, p.3).

A ponte que une esses dois ambientes são os valores familiares balizadores das decisões e fortalecedores das relações que visam ao propósito estabelecido pelo seu fundador com sua visão empreendedora. De acordo com Lodi (1998), o direito de sucessão na administração está ligado aos princípios de descendência hereditária, que é identificada pelo sobrenome familiar ou com os donos, e que uma empresa sem herdeiros não é uma empresa familiar, é somente uma empresa na qual a família investe capital.

O modelo de gestão das empresas familiares e o seu estilo de liderança são influenciados diretamente pelos valores e exemplos dos líderes familiares e fundadores. Sendo mantido pela visão, pelas crenças e missão da organização, podendo representar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Essas características têm impacto direto nos desempenhos das organizações e na motivação dos colaboradores, influenciados, em grande parte, por uma maior aproximação e pelo relacionamento direto e diário com os donos. Isso leva à promoção de clima propício a atitudes positivas protetoras para a organização e à maior aceitação das ações ritualísticas e de símbolos da cultura destas organizações (COLIN, 2009).

Os estudos desenvolvidos por Lodi (1989), Bernhoeft (1991), Silveira e Bihel (2003), Dupas *et al.* (2003) e Bornholdt (2005) apontam como as principais falhas encontradas no modelo de gestão das empresas familiares pesquisadas, em relação ao seu processo de continuidade:

- a) Centralização de poder pelo fundador;
- b) Emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento do conhecimento e da competência profissionais;
- c) Ausência de metas e objetivos claros;
- d) Resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais;
- e) Sistemas de planejamento estratégico e operacional frágeis ou inexistentes;
- f) Inexistência ou fragilidade de sistemas contábeis e de apuração de custos;
- g) Composição societária familiar quantitativa em crescimento exponencial.

Segundo Najjar (2013), as empresas familiares possuem diferenciais competitivos em relação às demais organizações devido à relação emocional familiar que promove uma aliança de longo prazo. Nelas, os acionistas tendem a ser mais estáveis e leais à organização, existe uma maior probabilidade de estabilidade e manutenção dos investimentos e do relacionamento com o mercado, há preocupação diferenciada com os padrões de excelência dos produtos, um maior rigor com o comportamento ético da sua marca e, ainda, uma atenção com a retenção de talentos, propiciando, nos colaboradores e acionistas, um orgulho em participar da organização.

São essas estatísticas peculiares que instigam ainda mais o interesse dos estudiosos em focar sua atenção em pesquisas acadêmicas para este tipo de empresa. Leone (2011) relata que Paiva *et al.* (2008) realizaram uma pesquisa bibliométrica das

publicações em artigos publicados nos anais de eventos da ANPAD, no período de 1997 a 2007, encontrando 83 artigos, dos quais 47 focaram as atenções diretas ao tema da empresa familiar, sendo que 36 artigos apenas utilizaram o ambiente de estudo diferenciado das empresas familiares. Os temas associados mais estudados nos artigos foram: as questões de sucessão, estratégia, o modelo de gestão, profissionalização, cultura organizacional, mudança, aprendizagem, representação social, empreendedorismo e sistemas contábeis.

Após as pesquisas realizadas, entende-se que os principais desafios para o aumento da longevidade das empresas familiares é a maximização das suas forças e competitividade, a manutenção da harmonia da família e controle do negócio, a criação de um processo sucessório e a melhoria da qualidade das informações e dos seus modelos de gestão.

Também, devem ser mitigados os riscos e fragilidades como reduzidos índices de reinvestimento dos lucros, resistência à mudança por um forte apego aos modelos que geraram o sucesso do passado freando a inovação, dificuldade em atrair e manter talentos devido à falta de visão estruturada de crescimento, à falta de clareza das possibilidades de ascensão do profissional na organização e dificuldades de manter controles com focos na visão estratégica.

4.1 Liderança nas empresas familiares

Aspectos emocionais do líder têm influência no comportamento dos empregados nas empresas familiares, e estes fatores devem ser consideradas no reconhecimento das percepções dos desempenhos dos líderes (SCHEIN, 2009). As características líderes/fundadores e seus traços de personalidade refletem de forma deliberada e inconsciente nas mensagens e percepções dos funcionários, contribuem diretamente para a tangibilização da cultura organizacional e sua incorporação pelas equipes (SCHEIN, 1983).

Existe um paralelismo entre a vida da organização e a vida do líder/fundador. As influências psíquicas desajustadas de dirigentes organizacionais na definição de estratégias, nos processos decisórios, na estrutura e no estilo de comando são percebidas, ou seja, a forma como os dirigentes agem “refletem o tipo de organização sob seu comando” (BERGANMINI, TASSINARI, 2008).

Destaca-se o importante papel dos líderes das empresas familiares em inspirar e motivar as ações e comportamentos de Cidadania Organizacional, pois são eles os grandes promotores da aceitação dos objetivos do grupo, fomentadores da cooperação entre os colaboradores e os incentiva a trabalharem juntos com unidade de direção. Esses comportamentos fortalecem o espírito de equipe e incentivam a identidade coletiva, fazendo com que as pessoas abram mão dos interesses pessoais, buscando compartilhamento dos conhecimentos com o alinhamento de uma visão coletiva comum.

Para uma compreensão melhor do paradoxo do poder e o modelo de gestão das empresas familiares, há que se considerar que o vínculo familiar afetivo deve superar o puro interesse financeiro, como também as decisões precisam estar alinhadas e harmonizadas com os valores e pressupostos que as famílias consideraram como mais acertados para governar suas empresas e as relações com diversos públicos, perpetuando sua existência por gerações (SCHUMAN, 2010).

Bennis (2001) ratifica que os líderes que melhor se adaptam trabalham mais eficazmente nesses ambientes para superar os desafios e perseguem soluções criativas para a escala mais larga de responsabilidades da liderança. As empresas familiares podem enquadrar-se nessa atmosfera de problemas complexos e, igualmente, desenvolvê-la de forma a assegurar grandes e rápidas mudanças, tanto de políticas como de recursos e clientes.

Infere-se que, no ambiente das empresas familiares, as percepções de troca social se intensificam devido à aproximação e à intercessão das famílias fundadoras com os empregados e também como o compartilhamento dos seus valores fortalecerem a percepção de cumplicidade. Assim, quando são consideradas positivas e verdadeiras, as ações dos gestores podem ser fomentadoras de sentimentos diferenciados de afetos nos colaboradores e elevar o nível de satisfação e envolvimento, experimentando significado e identidade (STEINBERG, 2011).

O desafio de aprimorar a gestão passa a ter papel fundamental para a conquista e sustentação das vantagens competitivas, para lidar com restrições tradicionais de mercado e ainda com o aparecimento de novas dificuldades, o que é caracteristicamente o caso das empresas familiares (PÍSCOPO, 2010). Consideram-se, também, os controles gerenciais atividades essenciais para a garantia de efetividade e eficácia operacional, pois direciona o foco para as tarefas que possam auxiliar a manutenção da coerência operacional, permitindo que a empresa possa atender a sua principal prerrogativa: perpetuar sua existência (OTLEY, 1994).

Há um relativo alinhamento quanto à necessidade de considerar aspectos, como atualidade, flexibilidade, amplitude, diversificação, dentre outros pontos para a criação de um sistema de controle gerencial. Os gestores podem seguir diferentes caminhos para definir e divulgar visão e missão da empresa, além de adotar diferentes maneiras de comunicar e efetuar as escolhas de controle e monitoramento em função de suas características individuais e específicas (ABERNETHY, BOUWENS; LENT, 2010). Cabe ao líder o papel de ser o missionário da organização, levando aos membros da equipe o compromisso com os propósitos da organização e a forma ideal de sintonizar as intenções e harmonizar os interesses, focando os esforços em uma mesma direção, de forma que existam ganhos recíprocos (GOMES; CRUZ, 2007). No ambiente das empresas familiares, esse líder deve também, além do papel de promover a eficácia organizacional, criar um ambiente de confiança e estabilidade no subsistema família para promover o crescimento da organização e o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e familiares (BENNIS, 2001).

A ritualística da tomada de decisão das empresas familiares ocorre de forma muito peculiar, dependendo muito das crenças dos fundadores e de experiências adquiridas no decorrer da sua jornada. Essas organizações possuem verdades internas que são a base das decisões e direcionam o futuro das organizações, harmonizando a perpetuação da organização e a sintonia das relações familiares (SCHIEN, 19983).

O modelo dos três subsistemas, criado por Gersick *et al.* (1997), visa entender melhor a dinâmica das relações de poder e os processos de decisões das empresas familiares. O modelo identificou que a empresa familiar é o conjunto de três subsistemas – o negócio, a família, a propriedade. Dessa forma, ficou evidenciado que, para entender melhor o ambiente das empresas familiares, faz-se necessário compreender que cada uma das áreas de influência tem relações com participantes, seus interesses e objetivos diferentes na relação com a empresa.

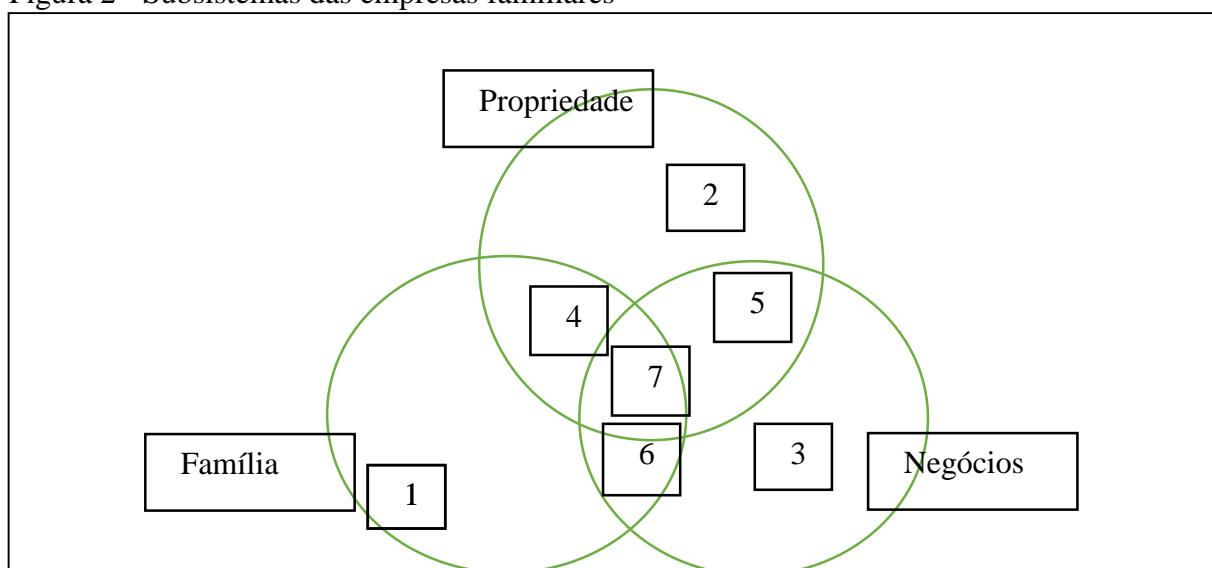
As decisões, nesse tipo de organização, transcendem o puro interesse econômico financeiro, sendo os valores familiares e a cultura de cada grupo considerado para a tomada de decisão. Esses fatos devem ser administrados e levados em consideração para compreender conflitos de interesses provenientes das visões distintas das pessoas que estão em subsistemas diferentes com papéis, muitas vezes, divergentes (BERNHOET; GALLO, 2003).

Na Figura 2, destaca-se a abrangência e as áreas de contato dos subsistemas. A forma utilizada para análise e classificação dos papéis das pessoas foi a propriedade e a participação direta da gestão. Como cada um dos subsistemas tem identidade e cultura própria, existe uma relação próxima entre os interesses da família e o processo de decisão e poder da empresa. Daí a importância de se estruturar de forma clara o relacionamento dessas áreas e consolidar a profissionalização dos membros da família com criação de um processo de sucessão (CASILLAS *et al.*, 2005).

Rodrigues (2008) destaca em seu artigo a necessidade de a liderança procurar a estruturação de um modelo de gestão nas empresas familiares para melhorar a comunicação e, assim, minimizar as áreas de conflito dos três subsistemas.

Cada subsistema tem características e interesses próprios como os conflitos entre o que é patrimônio da empresa e o que é patrimônio familiar e processos de sucessão. Ressalta-se a importância da criação de estruturas colegiadas de governança para harmonizar as relações e dar sustentabilidade dos negócios e estabilidade das famílias (GALLO, 2001).

Figura 2 - Subsistemas das empresas familiares



Fonte: Figura elaborada pelo autor baseada em Gerisck *et al* (1997).

O Quadro 5, a seguir, tem por propósito identificar os agentes do processo decisório das empresas familiares, caracterizados pelos números na Figura 2, com a determinação de suas categorias e dos seus respectivos interesses de cada um dos possíveis *status* assumidos, dos proprietários e executivos sem vínculos aos próprios membros das famílias, empresários ou não.

Para Gersick *et al.* (1999), não existem dúvidas de que a especificidade dos estágios de desenvolvimento em que se encontra cada um dos subsistemas apresentados na Figura 2 condiciona o desenvolvimento das empresas familiares.

Quadro 5 - Resumo dos papéis e interesses dos subsistemas das empresas familiares

Item	Categorias	Interesses típicos.
1	Membros das famílias	Perspectivas de carreiras profissionais e obtenção de riquezas.
2	Proprietários que não pertencem à família	Rentabilidade, liquidez, condições de saída.
3	Executivos sem vínculos com a família	Segurança, poder de influenciar a cultura da família, participam em algumas decisões estratégicas.
4	Membros da família que são proprietários	Informação sobre a condução do negócio e perspectivas de aumento da sua riqueza.
5	Proprietários não pertencentes à família e que trabalham na empresa	Rentabilidade, liquidez, condições de saída e segurança no emprego.
6	Membros da família que trabalham na empresa	Ambições e expectativas quanto à sua permanência na empresa.
7	Membros da família e proprietários que trabalham na empresa	Participação na tomada de decisões e arbitrar o conflito de interesse e agregar valor a sua herança.

Fonte: Tabela construída e adaptada com base no artigo de Petry (2007).

A interseção dos subsistemas nas organizações familiares pode potencializar conflitos, exigindo das lideranças recorrerem a diversos meios para minimizar as diferenças de pensamentos e propósitos (HIRIGOYEN, 2002). Dessa feita, pode-se considerar que essas empresas têm quatro grandes pautas: afetiva, financeira, informativa e política. Tais pautas podem ser graduadas de acordo com as características e valores das famílias, influenciando de forma e intensidade diferentes na governança empresarial. Essas instituições não foram feitas para serem vendidas, pois fazem parte integrante da história das famílias fundadoras. Conforme relata Garcia (2001), quando uma empresa familiar é vendida, junto com seus ativos é desapropriada uma parte significativa da história dos seus fundadores.

Schuman (2011) ressalta que cabe ao gestor a prudência para saber gerenciar os paradoxos das empresas familiares da forma mais produtiva possível, visando a um maior resultado e ao menor desgaste nas relações. No cenário da empresa familiar, é intensificada a importância do estilo de liderar, pois irá tornar tangível a preocupação da organização em gerar a reciprocidade com colaboradores e familiares. A sua habilidade de ajustar e entender os diferentes talentos e personalidades, alinhando seus esforços à

visão de crescimento da organização, torna mais tangível a cognição da preocupação da empresa com os funcionários, e também promove a percepção da disponibilidade para dar o suporte necessário, criando, por consequência, a propensão à afetividade com a organização e a disponibilidade do comportamento de cidadania organizacional.

A elevação da longevidade das empresas familiares no atual mercado, é um grande desafio principalmente devido ao protecionismo e paternalismo entre familiares dirigentes e dirigidos na empresa. Esses fatores são considerados prejudiciais do ponto de vista administrativo e econômico. Além desses, pode-se resumir os principais pontos fracos da empresa familiar que estão reunidos no trabalho de Lodi (1993), como segue:

- Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo;
- Falta de disciplina, em todos os setores da organização, com respeito a lucros e desempenho;
- Comodismo de alguns parentes, em se preocupar apenas com o resultado operacional, deixando de lado o processo administrativo, que é preciso para se chegar ao resultado;
- Resistência à modernização do marketing;
- Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares;
- Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.

Lodi (1993) também destaca algumas vantagens que diferenciam as empresas familiares das empresas, uma delas é a identificação com os valores organizacionais e o orgulho de fazer parte da empresa, a atitude de vestir a camisa, a flexibilidade e menor formalidade das relações de trabalho, compromisso com os objetivos da organização. A pesquisa realizada por Garbeti (2008) demonstrou que o gestor principal das empresas familiares estudadas é comprometido e carismático, mantém um bom relacionamento interpessoal, motivando seus colaboradores a trabalhar em equipe. O estudo revelou também que o gestor desenvolve uma liderança democrática, o que torna seus colaboradores mais comprometidos, ocasionando uma baixa rotatividade de funcionários.

Lodi (1993) destaca entre outros aspectos fundamentais ao êxito de empresas familiares:

- 1) A disponibilidade de recursos financeiros e administrativos impossíveis de se obter de outra forma, devido a sacrifícios feitos pela família;
- 2) Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
- 3) Sensibilidade pelas responsabilidades sociais;
- 4) O nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política;
- 5) Um sistema de decisão rápida;
- 6) A dedicação, a reputação e a lealdade, destacados por Garbeti (2008), como pontos positivos encontrados nas empresas com administração familiar.

Esta pesquisa tem o propósito de avaliar a influência do estilo de liderança gerencial, encontrado nas empresas nordestinas, com um antecedente na geração de comportamento de cidadania organizacionais que poderá contribuir para a melhoria da qualidade da gestão através do aumento da participação dos funcionários com sugestões críticas; da promoção de atitudes dos colaboradores de cooperação com os colegas; melhoria da divulgação da imagem da organização no ambiente externo. Que segundo Rego (1999) podem promover a eficácia organizacional.

5 METODOLOGIA

Com a finalidade de responder ao problema desta pesquisa que questiona se o estilo de liderança gerencial tem influência sobre o comportamento de cidadania organizacional nas empresas familiares nordestinas, foi empregada uma abordagem quantitativa. De acordo com Chiazzotti (2003), a utilização de tais técnicas possibilita a mensuração de variáveis pré-determinadas, buscando averiguar sua influência sobre outras variáveis. O tipo de pesquisa utilizado, ‘*survey*’, o qual permite descobrir fatos, determinar atitudes e opiniões, bem como ajudar a entender comportamentos, conforme afirma Baker (2001). Como instrumentos de coleta de dados, foram utilizados questionários. Segundo Hair (2005), os questionários são instrumentos científicos elaborados para aferir características a serem levantadas.

A pesquisa foi classificada por descritiva, pois está atualizando a avaliação de um grupo social como o objetivo de descrever características de uma determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos (MARTINS, 1997).

A análise correlacional busca a identificação de fatores em relação a outro, a partir de comparações entre os diversos estudos com a finalidade de estabelecer parâmetros de análises (MARTINS, 1997). Assim, foram utilizadas as análises fatorial exploratória (AFE), análise fatorial confirmatória (AFC) e modelo de equações estruturais (SEM) como ferramentas para analisar a estrutura das inter-relações (influências) entre as variáveis obtidas com a aplicação dos questionários Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) e da Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional (ECCO), definindo os conjuntos de variáveis que são fortemente relacionadas.

5.1 População e amostra

Conceitua-se população como sendo um conjunto de indivíduos ou objetos que representam uma ou mais características em comum (REZENDE, 2010). Assim entende-se como a população deste estudo os 1.819 funcionários das sete empresas familiares pesquisadas. Como é complexo conhecer as características de todos os elementos da população, torna-se necessário coletar uma amostra sobre a qual serão estudadas as características pertinentes.

Os critérios de seleção do empregado para as empresas familiares escolhidas foram: relevância, liderança e tradição das mesmas em seus ramos de atividade no mercado do Nordeste e conveniência de acesso. A concentração das empresas no segmento do comércio e da prestação de serviços dá-se pela grande vocação da região para este setor da economia. Para qualificar a importância desta população, salienta-se que a região Nordeste do Brasil vem obtendo resultados de prosperidade econômica e de desenvolvimento social divergentes do cenário econômico nacional, apresentando taxas de crescimento, nos últimos anos, bem superiores aos encontrados em âmbito nacional. As empresas familiares pesquisadas têm sedes localizadas nos estados do Ceará, Piauí e Rio Grande do Norte, com filiais localizadas em todos os outros estados da região Nordeste do Brasil.

Outros fatores de interesse e diferenciação desta população são os valores culturais regionais das empresas familiares nordestinas, que trazem para o ambiente organizacional a forma de ser e de se relacionar do povo nordestino com suas características peculiares. Sendo assim, este estudo visa compreender o ambiente das empresas familiares do Nordeste do Brasil a partir da relação existente entre os estilos de liderança gerencial e do comportamento de cidadania organizacional.

Para desenvolver a presente pesquisa, foi utilizada uma amostra de sete empresas com uma população de 1.819 empregados em seus quadros funcionais. Foram respondidos 381 questionários o que representou 20,945% da população, proporcionando uma amostra de grande representatividade da população pesquisada. Abaixo, encontra-se um breve relato e classificação sobre cada uma das empresas pesquisadas:

Empresa A: Esta empresa surgiu em 1997 com uma concessionária de motos, no interior do estado do Ceará. Sua gestão faz parte da segunda geração. Hoje, atua no segmento motos, com 5 lojas. As lojas estão localizadas nos estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Maranhão. Trata-se da maior distribuidora de motos do Ceará, atuando em 90 cidades, com 800 colaboradores no momento da pesquisa e com um faturamento anual de aproximadamente R\$ 175 milhões;

Empresa B: Fundada em 1985, com a finalidade de representar um fabricante de pneus no estado do Piauí e Maranhão esta empresa está inserida no segmento automotivo de vendas de pneus, peças, serviços e acessórios. Atua nos estados do Piauí e do Maranhão, com 9 lojas. Encontra-se na sua terceira geração. A empresa possui 215 funcionários, com um faturamento de R\$ 62

milhões no ano de 2014. Atualmente, passa por um processo de ampliação e de estruturação do processo sucessório. Está classificada como uma empresa de grande porte e é líder do segmento em sua região;

Empresa C: Fundada em 2005 pela associação entre dois amigos, esta empresa é classificada como multifamiliar (duas famílias na primeira geração), com 4 lojas na região metropolitana de Fortaleza, atuando no segmento de supermercado. Hoje, a empresa possui 601 colaboradores com um faturamento no ano de 2014 de R\$ 114 milhões. Está na primeira geração da gestão familiar;

Empresa D: A empresa foi fundada em 1968 e está inserida no segmento varejista de petróleo. Encontra-se na segunda geração da gestão familiar, está classificada como uma empresa de grande porte, com aproximadamente 165 funcionários, atua no estado do Piauí com 13 postos de combustíveis e teve um faturamento anual de R\$ 70 milhões em 2014;

Empresa E: Atua no segmento de mercado de distribuição de lubrificantes e acessórios automotivos, nos mercados do Piauí e Maranhão, sendo um operador logístico e representante de uma das marcas líderes no mercado de combustíveis e lubrificantes do Brasil. Está com sua gestão na terceira geração, possui 55 funcionários e teve um faturamento anual de R\$ 18 milhões em 2014;

Empresa F: Atua no segmento de distribuição de combustíveis com uma forte atuação nos mercados do Norte e Nordeste do Brasil, com um grande projeto de expansão para a região Sudeste. Sua gestão é multifamiliar (duas famílias), sendo controlada por sucessores da segunda geração. Teve um faturamento em 2014 de mais de R\$ 2 bilhões de reais. Com 350 funcionários, tem mais de 15 anos de atuação no mercado;

Empresa G: Atua no segmento de vendas autorizadas de veículos, com atuação nos mercados do Ceará, Maranhão e Rio Grande do Norte. Sua gestão está na primeira geração. Com um faturamento em 2014 de 100 milhões, conta com um quadro funcional de aproximadamente 120 colaboradores. Classificado como uma empresa de referência e de grande porte, foi fundada há menos de dez anos;

5.2 Coleta de dados e Instrumentos de pesquisa

O processo de coleta de dados ocorreu na sede de cada empresa, em datas e horários diferentes, tendo a aplicação dos questionários sido realizada em um local adequado e reservado. Para a adesão dos funcionários à pesquisa, foi utilizado o critério aleatório da adesão voluntária à participação da pesquisa para captar informações. Houve a precaução de solicitar ao departamento de recursos humanos que convidasse a participar funcionários de todas as áreas e departamentos, com o propósito de obter uma percepção da totalidade da organização. Para evitar problemas de entendimento foi realizada uma explicação prévia sobre o preenchimento dos questionários e o seu propósito de auxiliar as empresas a obter informações importantes para o seu crescimento.

A coleta de dados se deu por meio de um questionário segmentado em três partes (ANEXO A). A primeira contém o perfil sociodemográfico dos respondentes. Na segunda, encontra-se a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO), desenvolvida e validada por Siqueira (1995), objetivando identificar as dimensões propostas por Katz e Kahn (1978) para ações inovadoras e espontâneas dos trabalhadores. Foi utilizada uma escala de Likert de cinco posições para avaliar a frequência de práticas e ocorrências, sendo 1 a de intensidade inferior e 5 a de maior intensidade. A escala ECCO é constituída por três dimensões precisas e concisas, envolvendo confiabilidade e validade no processo, que compõe um questionário composto por 18 frases representando essas dimensões, conforme explanado no Quadro 6. Optou-se por este instrumento de pesquisa devido ao mesmo já ter sido testado e validado em pesquisas anteriores na realidade das empresas brasileiras por Siqueira (1995), possibilitando também a comparação dos resultados desta pesquisa com os de estudos anteriores sobre o CCO no Brasil. Como pode-se observar no Quadro 6, este instrumento de pesquisa tem Alfa de Cronbach superior a 0,7 em todas as dimensões o que demonstra um bom índice de precisão da ferramenta.

Quadro 6 - Dimensões e definições da escala ECCO

Dimensão	Definição	Itens	Índices de precisão
Sugestão Crítica	Ações que contêm propostas inovadoras para a organização	3,4,7,8, 10	0,9
Divulgação da Imagem da organização	Ações no ambiente externo que divulgam as qualidades da organização	1,6,11,12,14	0,9
Cooperação com colegas	Ações de oferta de ajuda e de apoio aos colegas de trabalho	2,5,9,13	0,77

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base em Siqueira (2014).

Siqueira (2013) relata que esta escala foi validada no Brasil em um estudo com 711 trabalhadores de diversas regiões e empresas. Inicialmente, o questionário desenvolvido pela autora possuía 30 questões, entretanto, após os testes de consistência interna (alfa de Cronbach) com resultados considerados como satisfatórios superiores a 0,7, passou a abranger 18 itens divididos em três grupos de comportamentos do CCO, que são: sugestões criativas, divulgação da imagem da organização e cooperação com os colegas.

A terceira parte do questionário é composta pela escala de avaliação do estilo de liderança. Os comportamentos relativos aos estilos de liderança usados na composição da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) estão coerentes com a literatura e apoiados por estudo exploratório realizado por Melo (1999). Na escala EAEG, as questões podem ser divididas em três dimensões, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 - Dimensões e definições da escala EAEG

Dimensão	Definição	Itens	Índices de precisão
Tarefa	Definir e estruturar seu papel e dos subordinados na busca da realização das metas.	4,7,8,12,14,17	0,72
Relacionamento	Relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações.	1,2,5,6,10,11,13,16,19	0,94
Situacional	Identificado com a realidade do seu ambiente de trabalho e adaptado seu estilo as exigências desse ambiente.	3,9,15,18	0,82

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base em Siqueira (2014).

O questionário de EAEG possui dezenove questões com uma escala de 1, nunca age assim, a 5, sempre age assim, para medir a percepção do comportamento de liderança dos avaliados.

5.3 Tratamento e análise dos dados

A análise dos dados teve início com a avaliação descritiva que permite a caracterizar a amostra, seguida da análise da validade e confiabilidade das escalas. Para tal recorreu-se à análise fatorial confirmatória e ao coeficiente Alpha de Crombach.

Como uma forma de melhor apresentar o tratamento e análise dos dados coletados nas para dar respostas aos objetivos da pesquisa, foram relacionados na primeira coluna do Quadro 8 os objetivos desta pesquisa, e na segunda coluna foram especificadas as técnicas estatísticas utilizados os processos de análise dos dados. Como ferramentas de software foram utilizados os *software SPSS* (*Statistical Package for the Social Sciences*

- pacote estatístico para as ciências sociais) AMOS (Analysis of Moment Structures). O Amos é um software de modelização de equações estruturais (SEM) que permite suportar a sua investigação e os estudos efetuados através da extensão dos métodos mais comuns de análise multivariada, incluindo regressões, análises fatoriais, correlações e análises da variância.

Quadro 8 – Definição das técnicas estatísticas utilizadas para atender aos objetivos específicos

Objetivo	Técnica estatística Utilizada
Objetivo Específico 1: Verificar os estilos de liderança gerencial que mais se destacam nas empresas familiares;	Média, Mediana, teste de Friedman
Objetivo Específico 2: Identificar os comportamentos de cidadania organizacional predominantes nas empresas familiares;	Média, Mediana, teste de Friedman
Objetivo Específico 3 : Avaliar como o estilo gerencial com foco na tarefa influencia nas dimensões do CCO das empresas familiares	Modelo de Equações Estruturais (SEM)
Objetivo Específico 4: Avaliar como o estilo gerencial com foco no relacionamento influencia nas dimensões do CCO das empresas familiares	
Objetivo Específico 5: Avaliar como o estilo gerencial com foco na situação influencia nas dimensões do CCO das empresas familiares	
Objetivo Específico 6: Avaliar como as variáveis sociodemográficas influenciam no Estilo de liderança e CCO das empresas familiares	Média, Mediana, teste de Kruskal-Wallis

Fonte: Quadro elaborado pelo autor

Nas próximas seções deste capítulo serão detalhadas as técnicas estatísticas utilizadas, suas justificativas de aplicação e referências.

5.3.1 Análise descritiva e de confiabilidade

Serão apresentadas as medidas de tendência central, dispersão e consistência interna dos dados, sendo reveladas as médias e os índices alfa de Cronbach das duas escalas, bem como das subescalas que as constituem. Ao se realizar um questionário, faz-se necessário estimar o grau de sua confiabilidade. Segundo Carmines e Zeller (1979) e Allen e Yen (2003), essa necessidade surge porque em toda medição o valor analisado é composto por duas partes: o verdadeiro valor da medição e o erro aleatório. Ou seja,

quando analisamos a variância dos valores observados existe uma parte que é oriunda da variância dos valores verdadeiros e a outra da variância dos erros. Caso a variância dos erros aleatórios diminua o valor observado tenderá a se aproximar do seu verdadeiro valor, representando maior precisão nas medições e, portanto, maior confiabilidade no instrumento utilizado no processo de coleta de dados, que nesse trabalho será o questionário.

Segundo Crocker e Algina (2006), estimar o grau de confiabilidade é primordial nas análises, pois a confiabilidade reflete a magnitude da correlação dos valores observados com os verdadeiros valores. Sendo assim, de acordo com Nichols (1999), há diversas formas para se definir os testes que serão utilizados na estimação da confiabilidade, dentre eles, podemos citar o quadrado da correlação entre os valores observados e os valores verdadeiros ou a proporção da variância total dos valores observados em relação à variância dos valores reais. Contudo, essas formas contêm problemas, já que não é possível determinar a confiabilidade, dado que não se sabe a variância dos verdadeiros valores.

Por volta de 1951, Lee J. Cronbach desenvolveu o coeficiente alfa de Cronbach como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. Nesse sentido, o alfa mede a correlação entre as respostas de um questionário a partir da análise das respostas dadas pelos respondentes.

Posteriormente, será feito o uso dos testes mais usuais para se inferir algo sobre a distribuição dos dados, ou seja, se os dados são normais ou não. Um dos testes mais conhecidos é o de Kolmogorov-Smirnov. Esse teste compara os escores de uma amostra a uma distribuição normal. De maneira simples, se o teste for não significativo ($p > 0,05$), ele mostrará que os dados da amostra não diferem significativamente de uma distribuição normal. Entretanto, caso o teste seja significativo ($p < 0,05$), a distribuição dos dados será significativamente diferente de uma distribuição normal.

5.3.2 Modelo de Equações Estruturais

A análise fatorial fornece as ferramentas para analisar a estrutura das inter-relações (correlações) em um grande número de variáveis (por exemplo, escores de teste, itens de teste, respostas a questionários) definindo conjunto de variáveis que são fortemente inter-relacionadas (HAIR ET AL., 2009). Existem dois tipos básicos de

análise fatorial: a análise fatorial exploratória (AFE) e a análise fatorial confirmatória (AFC).

A característica notável da Análise Fatorial Exploratória (AFE) é que os fatores foram derivados de resultados estatísticos e não de teoria, assim eles somente podem ser determinados depois que a análise é executada (HAIR ET AL., 2009). Desse modo, a AFE é utilizada pelos pesquisadores como uma técnica exploratória ou descritiva para determinar apropriadamente o número de fatores comuns e para descobrir quais variáveis mensuradas são indicadores razoáveis de várias dimensões latentes.

Segundo Brown (2006), o objetivo primordial da análise fatorial exploratória é avaliar a dimensionalidade de um conjunto de múltiplos indicadores (por exemplo, itens de um questionário) para descobrir o menor número de fatores interpretáveis necessários para explicar as correlações entre eles. Através da AFE, o pesquisador identifica variáveis ou fatores que explicam correlações dentro de um conjunto de variáveis. É um procedimento de redução da dimensão dos dados originais que visa identificar um pequeno número de fatores que explique a maior parte da variação observada de um número grande de variáveis (LEMKE, 2005).

Já a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) é um procedimento que forma parte dos Modelos de Equações Estruturais (SEM). Os indicadores podem ser, por exemplo, os itens de um teste, as pontuações obtidas por sujeitos em diferentes escalas, ou nos resultados que provêm de instrumentos de medida.

Ao invés de permitir que o método estatístico determine o número de fatores, como na AFE, a estatística da AFC diz o quão bem nossa especificação dos fatores combina com a realidade. Em certo sentido, AFC é uma ferramenta que nos permite confirmar ou rejeitar nossa teoria pré-concebida. Ou seja, a AFC é usada para fornecer um teste confirmatório de nossa teoria de mensuração.

Portanto, diferentemente da AFE, com a AFC, um pesquisador usa teoria de mensuração para especificar *a priori* o número de fatores, bem como quais variáveis carregam sobre tais fatores (HAIR ET AL., 2009).

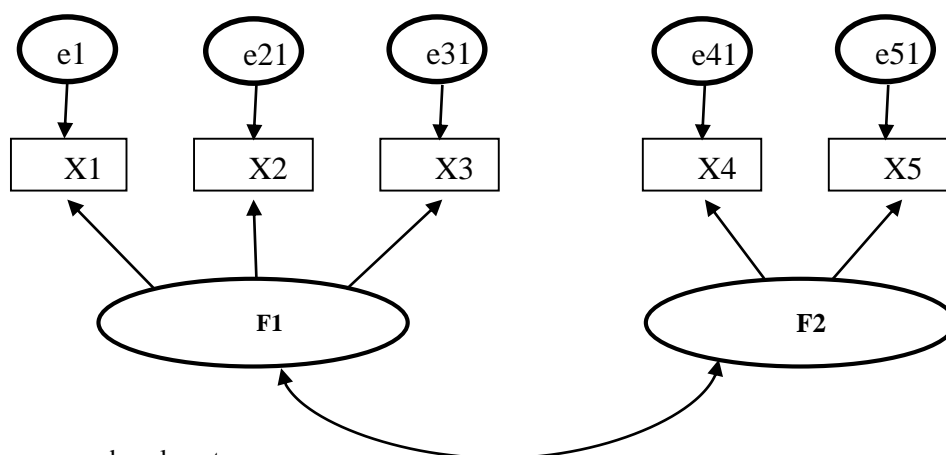
A Análise Fatorial Confirmatória tem se tornado uma das técnicas estatísticas mais comumente usada na pesquisa aplicada. Isto porque AFC é adequada a vários tipos de questões as quais são comuns aos pesquisadores nesta área. Segundo Brown (2006), os usos mais importantes da AFC são os seguintes, citamos dois:

a) Avaliação psicométrica de instrumentos de medida: AFC é quase sempre usada durante o processo de desenvolvimento de uma escala para examinar a estrutura latente de um instrumento de medida (por exemplo, uma escala de medida). Neste contexto, AFC é usada para verificar o número de dimensões subjacentes (fatores) do instrumento e o padrão de relações entre os itens e os fatores (cargas fatoriais);

b) Validação de Construtos: semelhante ao fator em AFE, um construto é um conceito teórico. Na psicologia clínica e na psiquiatria, por exemplo, doenças mentais, como depressão ou esquizofrenia, são construtos manifestados por vários grupos de sintomas que são reportados pelos pacientes ou observados por outras pessoas. Assim, os resultados da AFC podem fornecer evidência da validade convergente ou discriminante dos construtos teóricos (validade convergente ou discriminante indica a evidência com que diferentes variáveis indicadoras são ou não fortemente relacionadas).

Existem muitas maneiras para especificar todas as relações em uma notação matemática, mas muitos pesquisadores acham mais conveniente retratar um modelo de uma forma visual conhecida como diagrama de caminho (HAIR ET AL., 2009). Nele, retângulos representam variáveis observadas e elipses representam variáveis latentes. Esses tipos de diagrama são úteis para clarificar as ideias quanto às relações entre variáveis, como pode-se visualizar na Figura 3, a seguir.

Figura 3 – Diagrama de caminho



Fonte: imagem gerada pelo autor.

Uma das vantagens da AFC é a possibilidade de verificar a qualidade do ajuste do modelo aos dados. Os *softwares* fornecem um número considerável de medidas para auxiliar o pesquisador a decidir se rejeita ou mantém o modelo especificado *a priori* (BROWN,2006).

Qualquer modelo de medida de AFC tem que preencher duas condições necessárias, mas suficientes para poder ser identificado:

- a) O número de parâmetros livres deve ser menor ou igual que o número de observações;
- b) Cada fator tem que ter uma escala. O número de observações é igual ao número de variâncias e covariâncias entre as variáveis observadas ($v(v+1)/2$), onde v é o número de variáveis observadas (da mesma que nos modelos de caminho)(KLINE, 1998).

A avaliação de um Modelo de Equações Estruturais (SEM) consiste em duas áreas distintas: a) a adequação dos parâmetros estimados; e b) a adequação do modelo em termos gerais (SILVA, 2006). Ainda segundo o autor, para avaliar a significância, o teste estatístico utilizado é o chamado razão crítica (CR – Critical Ratio), que é apresentado na saída de alguns *softwares*. A estatística é obtida pela estimativa do parâmetro dividida pelo seu erro padrão, funcionando assim como a estatística z testando a hipótese de que a estimativa é estatisticamente diferente de zero. Baseado no nível de significância 0,05, o teste estatístico precisa ser, em módulo, maior que 1,96 para que essa hipótese possa ser rejeitada (BYRNE,2001 apud SILVA, 2006).

Uns dos passos na análise de SEM envolve o cálculo de uma matriz de covariância estimada e então a avaliação do grau de ajuste do modelo de covariância observada. A matriz de covariância estimada é obtida a partir das estimativas de caminhos do modelo. Com essas estimativas, podemos calcular todas as covariâncias que estavam na matriz de covariância observada, usando os princípios de análise de caminhos no sentido “contrário”.

Em seguida, comparando as duas matrizes, a SEM pode testar um modelo. Modelos que produzem uma matriz de covariância estimada que está dentro da variação amostral da matriz de covariância observada são geralmente considerados como bons modelos e que se ajustam bem (HAIR ET AL., 2009).

Um das maiores vantagens da AFC é sua habilidade para avaliar a validade de construto de uma teoria de mensuração proposta. Validade de construto é o grau em

que um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens devem medir. Assim, ela lida com a precisão de mensuração. Evidência de validade de construto oferece segurança de que medidas tiradas de uma amostra representam a verdadeira escore que existe na população (HAIR ET AL., 2009).

5.3.3 Teste de hipóteses não paramétricos

O objetivo do pesquisador na análise fatorial confirmatória é confirmar um bom ajuste entre o modelo criado e os dados amostrais. Para tanto, é necessário verificar a adequação geral do modelo.

Inicia-se analisando o valor geral da estatística χ^2 , juntamente com os graus de liberdade e um valor de probabilidade (p-valor), mas essa informação tem apenas a intenção de fornecer uma ideia ampla sobre o ajuste do modelo com os dados amostrais.

A hipótese nula verifica se as matrizes de covariância observadas na amostra e estimada são iguais, o que significa que o modelo se ajusta perfeitamente. Porém, as propriedades matemáticas do teste reduzem o ajuste de um modelo por motivos que podem não ser verdadeiramente prejudiciais à sua validade geral (HAIR ET AL., 2009).

É mais comum encontrar um valor de χ^2 grande relativo aos graus de liberdade, indicando a necessidade de uma modificação no modelo para se alcançar um melhor ajuste. Se recomenda que a razão χ^2/gl não exceda 5 (BYRNE, 2001 apud SILVA, 2006). Para contornar a limitação do χ^2 , pesquisadores desenvolveram muitas medidas alternativas de ajuste para avaliar o modelo, tais como:

CMIN/DF: é a razão $\chi^2/\text{graus de liberdade}$, que deve ser ≤ 5 ;

GFI (Índice de qualidade de ajuste): varia de 0 a 1, quanto mais próximo de 1 indica bom ajuste;

SRMR (Raiz do resíduo quadrático médio): é a raiz quadrada da média dos resíduos quadrados, é a média dos resíduos entre termos individuais observados e estimados de covariância e variância. Para um modelo ser considerado bem ajustado, o valor deve ser pequeno, 0,05 ou menos;

RMSEA (Raiz do erro quadrático médio de aproximação): reconhecido como um dos critérios mais informativos com relação à modelagem em estruturas de covariâncias (SILVA, 2006). Representa melhor o quão bem um modelo se ajusta a uma população e não apenas a uma amostra usada para estimação. Valores RMSEA menores indicam melhor ajuste. Valores típicos estão abaixo de 0,10 para a maioria dos modelos aceitáveis (HAIR ET AL., 2009).

Aplicou-se o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para avaliar a médias dos escores entre o gênero, geração, função, instrução e experiência dos entrevistados. Foi aplicado o teste não paramétrico de comparação de média para todas as dimensões e constructos. Se o p-valor for menor que 0,05 (são os valores em vermelho), indica que o escore médio naquela dimensão/constructo para aquela variável demográfica. Em resumo, têm-se as relações dos constructos e dimensões:

As provas não-paramétricas têm a vantagem de permitir estudar, quanto à significância, dados que são inerentemente classificados (escala nominal) ou se apresentam em postos (escala ordinal). O teste de Kruskal-Wallis é o teste não paramétrico utilizado na comparação de três ou mais amostras independentes. Ele nos indica se há diferença entre pelo menos dois deles. A aplicação do teste utiliza os valores numéricos transformados em postos e agrupados num só conjunto de dados. A comparação dos grupos é realizada por meio da média dos postos (posto médio).

O teste de Kruskal-Wallis pressupõe as seguintes condições para o seu adequado uso: 1. Comparação de três ou mais amostras independentes; 2. O teste de Kruskal-Wallis não pode ser usado para testar diferenças numa única amostra de respondentes mensurados mais de uma vez; 3. Dados cujo nível de mensuração seja no mínimo ordinal; 4. Esta prova exige dados que possam ser ordenados e aos quais seja possível atribuir postos ou ordens; 5. O tamanho mínimo de cada amostra deve ser de 6 para se poder recorrer ao χ^2 .

6 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os dados levantados nesta pesquisa obedecendo a seguinte sequência. O ponto de partida é a análise do perfil e características da amostra pesquisada avaliada. Em seguida será analisado os resultados obtidos com as escalas do ECCO e EAEG. Na terceira sub seção será avaliada a influência do Estilo de liderança gerencial no comportamento de cidadania organizacional. Por fim, na quarta sub seção será avaliada a influência das variáveis sócio demográficas sob a percepção do estilo de liderança gerencial e do comportamento de cidadania organizacional.

6.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS SÓCIOS DEMOGRÁFICOS

Para iniciar a apresentação dos resultados, são detalhadas as informações e características da amostra pesquisada dos 381 questionários que representa 20,945% da população. Ao analisar a composição de gêneros, houve uma predominância do sexo masculino, com 274 indivíduos, que representaram 71,9% dos respondentes. Esta constatação foi influenciada pelos ramos de atividade das empresas pesquisadas. Ao analisar os dados pesquisados por faixas etárias da Tabela 1, constata-se que idade média das 363 pessoas que responderam é de 30 anos e seis meses. Como pode-se observar na Tabela 1, mais de 45,9% dos respondentes estão na faixa de 25 a 34 anos, representando uma concentração de 73,4% nas duas primeiras faixas.

Tabela 1 - Perfil etário dos respondentes

IDADE	Quantidade	%
0 a 24 anos	100	27,5%
25 a 34	167	45,9%
35 a 44	74	20,3%
45 a 54	22	6,0%
55 a 64	1	0,3%

Fonte: Dados gerados pelo autor.

Para melhor entendimento dos dados da Tabela 2, é necessário conceituar a qualificação das funções. Assim, como funções operacionais foram classificadas as atribuições técnicas e de atendimento ao cliente; como funções táticas qualificam-se os respondentes que possuem hierarquia de gerência e supervisão; para ser qualificado como ocupante de uma função estratégica o respondente precisa participar da diretoria ou da

propriedade da empresa. Ao analisar o perfil funcional da amostra, verifica-se uma concentração dos respondentes em funções operacionais com 73,8%. Como as empresas pesquisadas fazem parte do segmento de prestação de serviços, existe uma predominância de funções de atendimento aos clientes. Outro ponto importante da Tabela 2 é a representatividade dos respondentes com funções táticas como 25,7% dos respondentes, pois teremos condições de avaliar o perfil de gestão dos diretores e proprietários das empresas familiares.

Tabela 2 - Perfil funcional dos respondentes

Tipo de Funções	Quantidade	%
Operacional	281	73,8%
Tática	98	25,7%
Estratégica	2	0,5%
Total	381	100,0%

Fonte: Dados gerados pelo autor.

Como terceiro critério de análise da amostra, foi avaliado o nível de formação escolar dos funcionários. Responderam a este questionamento 85,56%, o que representou um total 326 indivíduos. Como se pode observar na Tabela 3, 42,78% das respostas válidas foram para o nível do ensino médio. Outro ponto relevante, neste critério de análise, é 32,02% dos respondentes terem acesso ao ensino superior. Este fato fortalece bom nível educacional da amostra, possibilitando melhor nível de entendimento e criticidade das respostas.

Tabela 3 - Nível de formação dos pesquisados

Formação	Quantidade	%
Fundamental	41	10,76%
Médio	163	42,78%
Superior completo	53	13,91%
Superior incompleto	55	14,44%
Pós-graduação	14	3,67%

Fonte: Dados gerados pelo autor.

Ao analisar as respostas sobre o tempo de permanência nas empresas da Tabela 4, observa-se que apenas 75% da amostra respondeu à pergunta. Destaca-se uma grande concentração da amostra com 40,2% de funcionários com até 12 meses de empresas.

Tabela 4 – Tempo de permanência na empresa

Tempo de Empresa	Quantidade	%
0 a 12 meses	115	40,2%
13 a 36 meses	80	28,0%
37 a 72 meses	41	14,3%
73 a 120 meses	34	11,9%
Acima de 120	16	5,6%
Total	286	100,0%

Fonte: Dados gerados pelo autor.

Este dado pode influenciar na percepção do estilo de liderança gerencial e na geração do comportamento de cidadania organizacional devido ao pouco tempo de convívio com o ambiente organizacional. Outro fato relevante a ser destacado é que esta concentração de respondentes na primeira faixa podem ser um indicador de um elevado índice de rotatividade de funcionários. Fator que pode está relacionado ao estilo de liderança gerencial como também a um baixo nível do comportamento de cidadania organizacional dos respondentes.

6.2 Análise das Escalas ECCO e EAEG

A ideia é que o modelo seja super-identificado, onde o número de parâmetros a serem estimados é menor que o número de variâncias e covariâncias das variáveis observadas. Esta situação resulta em graus de liberdade positivos, que permitem o teste do modelo

. O número total de termos de variância e covariância únicos é dado pela fórmula: $\frac{(p+1) \cdot p}{2}$. Onde p é igual ao número de variáveis observadas do modelo. Para o estudo têm-se $33(34)/2=561$, que subtraindo dos 72 parâmetros livremente estimados resulta nos 489 graus de liberdade. Portanto, o modelo hipotético é então super-identificado. Assim, podemos fazer a estimação do modelo.

O instrumento contém dois constructos. O primeiro mede o Comportamento de Cidadania Organizacional composto de 14 itens, referentes a três dimensões: Sugestões Críticas, Divulgação da Imagem da organização e Cooperação com colegas. O segundo constructo mede a Avaliação do Estilo Gerencial composto de 19 itens, contendo três dimensões: Tarefa, Relacionamento e Situacional. O questionário foi aplicado a 381

entrevistados. Desses, 41 contiveram informações faltantes em algum dos 33 itens, restando 340 entrevistados. Assim, o modelo teórico é visto da seguinte forma:

- Constructo do Comportamento de Cidadania Organizacional: medido pelas questões de 1 a 14
- Constructo Estilo de liderança Gerencial: medido pelas questões 15 a 33

6.2.1 Confiabilidade e análise descritiva dos construtos

Na Tabela 5, encontram-se as médias e medianas entre os constructos ECCO e EAEG, em geral e das dimensões. Nota-se pela tabela que as médias dos constructos foram bastante próximas, porém, há diferença estatisticamente significantes entre elas (p-valor de 0,004), nesse sentido o constructo EAEG obteve média item maior do que ECCO. Quando se comparam as dimensões na ECCO, o resultado evidenciou que as médias são distintas uma da outra (p-valor < 0,001).

Tabela 5: Medidas descritiva e confiabilidade dos Constructos e dimensões no instrumento de medida

Constructo	Dimensão	Itens	Média	Mediana	Índices de precisão
Comportamento de Cidadania Organizacional (média=4,16 mediana=4,29)	Sugestão Crítica	3,4,7,8,10	3,81	4	0,853
	Divulgação da	1,6,11,12,14	4,32	4,6	0,883
	Imagem da organização				
P - Valor < 0,001	Cooperação com colegas	2,5,9,13	4,42	4,5	0,746
Estilo de Liderança Gerencial (média=4,24 mediana=4,32)	Tarefa	4,7,8,12,14,17	4,35	4,5	0,754
	Relacionamento	1,2,5,6,10,11, 13,16,19	4,15	4,33	0,881
	Situacional	3,9,15,18	4,27	4,5	0,769

Fonte: Dados gerados pelo autor

Ao analisar a dimensão divulgação e cooperação o p-valor encontrado foi de 0,444, ou seja, possuem médias iguais de itens. Então, divulgação e cooperação foram

estatisticamente iguais, em média, porém, foram maiores que a dimensão sugestão. A mesma análise foi feita no constructo EAEG, onde, as dimensões tarefa e situacional obtiveram médias iguais (p -valor = 0,124), porém, eles são maiores que a dimensão relacionamento. Ainda na tabela encontra-se o *Alfa de Cronbach's*, cujo valores foram acima de 0,7, evidenciando boa consistência nos dados.

Com os dados apresentados na tabela anterior, pode-se responder ao primeiro objetivo de verificar os estilos de liderança gerencial que mais se destacam nas empresas familiares estudadas, segundo a percepção dos empregados. Tomando por base a compilação das respostas consolidadas, constatou-se que o Estilo Gerencial com Foco na Tarefa é o predominante com uma média de 4,35, com um coeficiente de consistência de interna Alfa de *Cronbach* de 0,754. Porém, ao se calcular P -valor de 0,124, constatou-se que existe uma similaridade das médias entre o estilo gerencial com foco na tarefa e situação que obteve uma média 4,27. Desta forma, para se obter uma análise mais conclusiva este critério será mais detalhado nas análises posteriores.

Ainda, identificaram-se os comportamentos de cidadania organizacional predominantes nas empresas familiares estudadas, segundo a percepção dos empregados. Com a análise dos dados, o que responde ao segundo objetivo, chegou-se à conclusão de que o comportamento predominante é o de Cooperação com os colegas com uma média de 4,42. Obter um índice Alfa de 0,746 demonstra boa consistência dos dados coletados. Porém, ao realizar o cálculo do P -valor foi de 0,444, constatou-se uma similaridade de médias com o comportamento de divulgação da imagem da empresa que obteve uma média de 4,32.

Após estabelecer o modelo teórico, por meio do *software* AMOS, fez-se o diagrama de caminhos. O diagrama é derivado diretamente da formulação do questionário, que apresenta dois fatores (comportamental e avaliação) com suas perguntas atribuídas. Cada item, que é uma variável observada tem um termo de erro associado, que representa o erro de medida. Os dois fatores são correlacionados, como mostram as setas bidirecionais entre todos os fatores. Os termos de erro são apresentados em forma de elipses, pois são sempre não observados.

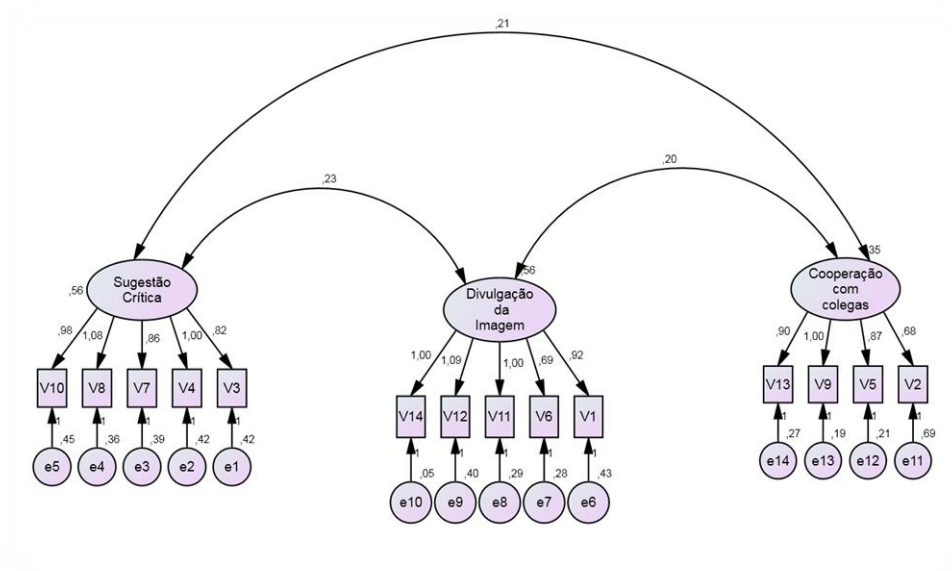
Para a avaliação do modelo as estatísticas de ajustem foram: $GFI = 0,697$, $RMSEA=0,099$ e $RMR=0,250$. Com base nesses resultados pode-se avaliar que o modelo foi muito bem ajustado, os critérios estão bem adequados aos limites considerados pela literatura, exceto o RMR com valor bem acima de 0,05.

Portanto, esses dados coletados ajustaram-se bem a teoria que foi proposta. Como o interesse é apenas a avaliação teórica do modelo em outros dados vamos continuar com a interpretação do mesmo.

Continuando com a análise do modelo hipotético fez-se a avaliação dos parâmetros, a fim de evidenciar critérios importantes não observados na validação do modelo, ver a tabela 6 que avalia AFC do CCO e Tabela 7 que avalia AFC do Estilo de liderança gerencial.

A Figura 4 representa o diagrama de caminhos para o modelo de análise fatorial confirmatória CCO, cujos resultados são detalhados na tabela 6.

Figura 4: Diagrama de caminhos para o modelo do CCO



Todas as estimativas da Tabela 6 da AFC do CCO foram estatisticamente significantes (p -valor $< 0,05$), inclusive as covariâncias entre os termos de erro que foram incluídas ao modelo. Isso é um bom indício de que o modelo está bem especificado.

Tabela 6: Carga fatorial de cada parâmetro em relação ao seu constructo CCO

	Regressão	Valor estimado	z	P-valor	Correlação Estimada
Questão 3	<--- Sugestão Crítica	0,82	12,241	<0,001	0,689
Questão 4	<--- Sugestão Crítica	1			0,758
Questão 7	<--- Sugestão Crítica	0,856	12,768	<0,001	0,717
Questão 8	<--- Sugestão Crítica	1,078	14,334	<0,001	0,805
Questão 10	<--- Sugestão Crítica	0,984	13,186	<0,001	0,74
Questão 1	<--- Divulgação	0,923	17,295	<0,001	0,724
Questão 6	<--- Divulgação	0,694	16,249	<0,001	0,698

Questão 11	<--- Divulgação	1,004	21,528	<0,001	0,811
Questão 12	<--- Divulgação	1,086	20,285	<0,001	0,788
Questão 14	<--- Divulgação	1			0,959
Questão 2	<--- Cooperação	0,68	7,495	<0,001	0,439
Questão 5	<--- Cooperação	0,871	12,789	<0,001	0,75
Questão 9	<--- Cooperação	1			0,809
Questão 13	<--- Cooperação	0,9	12,317	<0,001	0,715

Fonte: Dados gerados pelo autor.

Para a avaliação do modelo as estatísticas de ajustem foram: GFI = 0,935, RMSEA=0,060 e RMR=0,038 CMIN/DF = 2,206. Com base nesses resultados pode-se avaliar que o modelo foi muito bem ajustado, os critérios estão bem adequados aos limites considerados pela literatura.

Na última coluna da Tabela 6 encontra-se a correlação de cada variável indicadora com o respectivo constructo, os valores em negrito ressaltam as correlações acima de 0,7, uma correlação forte. Por exemplo, a questão 14 com uma correlação estimada de 0,959 questiona “Dou informações boas sobre esta empresa para quem me pergunta sobre ela ” impactando muito no indicador Comportamental e assim por diante.

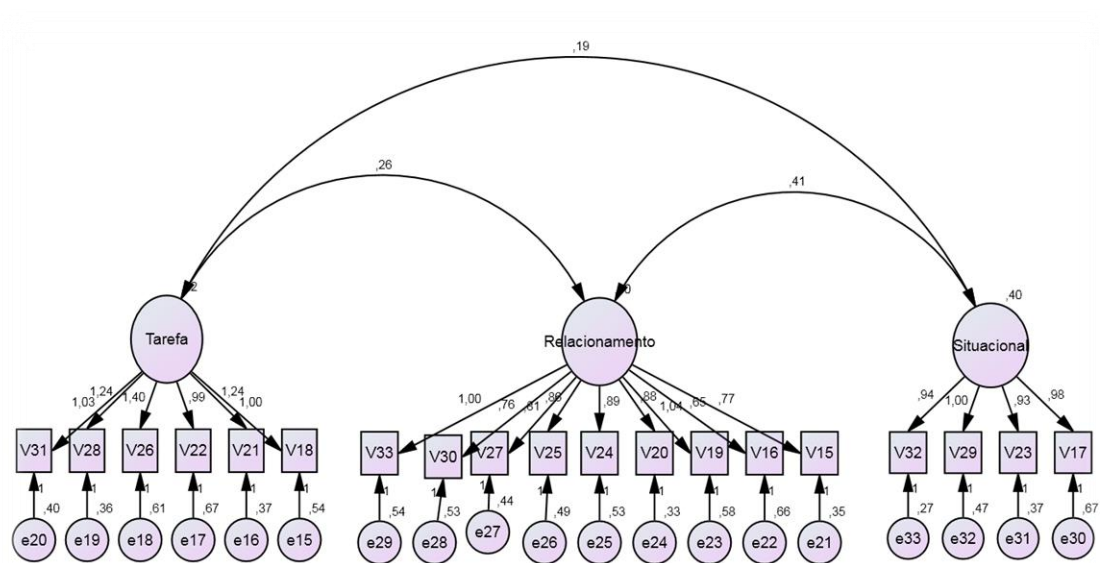
Todas as cargas fatoriais revelaram-se significativas, com valores $p < 0,001$, o que valida a composição das dimensões da escala.

A análise das estimativas dos parâmetros, no software AMOS, funciona da seguinte maneira, o teste estatístico usado é do da razão crítica, que é representado pela estimativa do parâmetro dividida pelo seu erro padrão. Ele opera como a estatística z testando se a estimativa é estatisticamente diferente de zero.

Baseado no nível de significância 0,05, o teste estatístico precisa ser $|z| > 1,96$ para que a hipótese de que o parâmetro estimado seja igual a zero possa ser rejeitada, ou calculando o p-valor associado a estatística z (BYRNE,2001 apud LEMKE,2005).

A Figura 5 representa o diagrama de caminhos para o modelo de análise fatorial confirmatória do Estilo de liderança gerencial, que será detalhado na Tabela 7.

Figura 5: Diagrama de caminhos para o modelo final do Estilo de liderança gerencial



Fonte: Imagem gerada pelo sistema AMOS e ajustada pelo autor

Na Tabela 7 será apresentada a análise AFC do estilo de liderança gerencial, assim verificou-se que o foram estatisticamente significantes (p -valor $< 0,05$), inclusive as covariâncias entre os termos de erro que foram incluídas ao modelo.

Tabela 7: Carga fatorial de cada parâmetro em ralação ao seu constructo Estilo de liderança gerencial

	Regressão	Valor estimado	z	P-valor	Correlação Estimada
Questão 18	<-- Tarefa	1	-	-	0,535
Questão 21	<-- Tarefa	1,242	8,574	<0,001	0,687
Questão 22	<-- Tarefa	0,994	6,946	<0,001	0,491
Questão 26	<-- Tarefa	1,403	8,238	<0,001	0,639
Questão 28	<-- Tarefa	1,242	8,612	<0,001	0,693
Questão 31	<-- Tarefa	1,026	7,944	<0,001	0,602
Questão 15	<-- Relacionamento	0,769	12,64	<0,001	0,708
Questão 16	<-- Relacionamento	0,652	9,368	<0,001	0,528

Questão 19	<-- -	Relacionamento	1,036	12,974	<0,001	0,727
Questão 20	<-- -	Relacionamento	0,879	13,686	<0,001	0,766
Questão 24	<-- -	Relacionamento	0,894	12,318	<0,001	0,691
Questão 25	<-- -	Relacionamento	0,856	12,308	<0,001	0,69
Questão 27	<-- -	Relacionamento	0,814	12,285	<0,001	0,689
Questão 30	<-- -	Relacionamento	0,76	11,211	<0,001	0,63
Questão 33	<-- -	Relacionamento	1			0,726
Questão 17	<-- -	Situacional	0,984	9,662	<0,001	0,606
Questão 23	<-- -	Situacional	0,932	10,87	<0,001	0,696
Questão 29	<-- -	Situacional	1			0,679
Questão 32	<-- -	Situacional	0,939	11,55	<0,001	0,752

Fonte: Dados gerados pelo autor

Para a avaliação do modelo as estatísticas de ajustem foram: GFI = 0,897, RMSEA=0,065 e RMR=0,046, CMIN/DF = 2,454. Com base nesses resultados pode-se avaliar que o modelo foi muito bem ajustado, os critérios estão bem adequados aos limites considerados pela literatura.

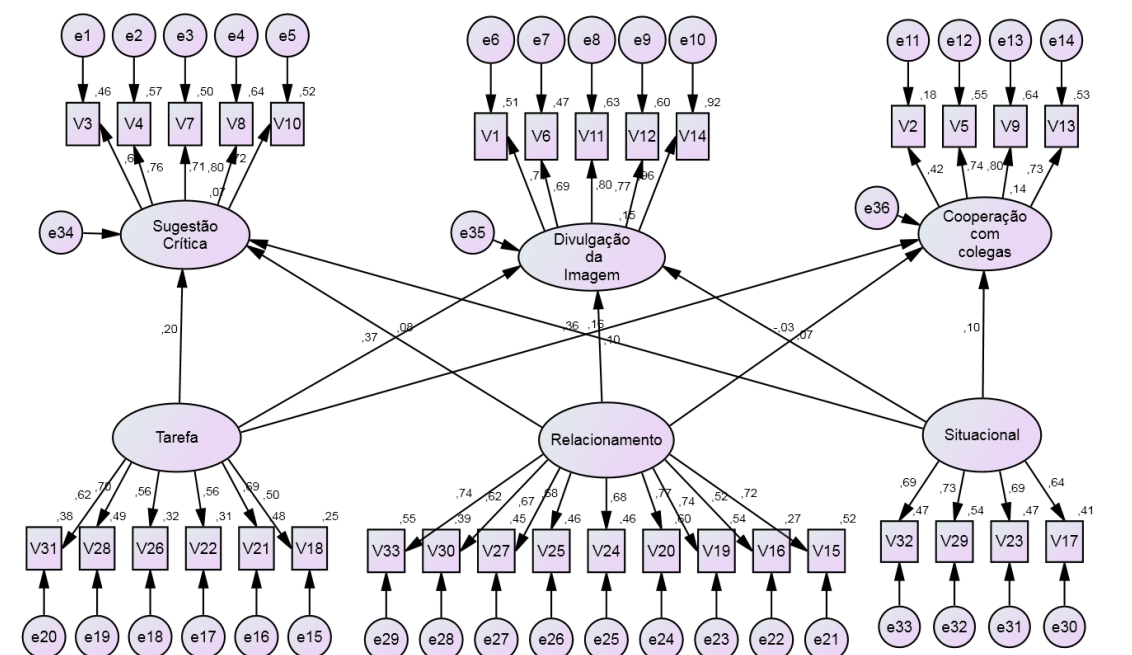
Na última coluna da Tabela 7 encontra-se a correlação de cada variável indicadora com o respectivo constructo, os valores em negrito ressaltam as correlações acima de 0,7, uma correlação forte. Por exemplo, a questão 20 com a correlação estimada de 0,766 questiona “ Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados ” influencia muito o indicador Comportamental e assim por diante.

6.3 Avaliação da Influência do Estilo de Liderança Gerencial no Comportamento de Cidadania Organizacional

Com a demonstração gráfica da Figura 6, ficam mais evidentes as respostas aos objetivos específicos de pesquisa sobre as influências dos estilos de liderança gerencial com foco na tarefa, relacionamento e situação sobre os comportamentos de cidadania organizacional de cooperação com os colegas, defesa da imagem da organização e de sugestões críticas. O gráfico destaca, de forma numérica os valores das cargas fatoriais de

cada estilo de liderança gerencial com foco na tarefa sobre a influência dos três comportamentos de cidadania organizacional.

Figura 6 – Diagrama de Influência do Estilo Liderança Gerencial no Comportamento de Cidadania Organizacional



Fonte: Imagem gerada pelo sistema AMOS e ajustada pelo autor

A Tabela 8, utilizou o modelo das equações estruturais (SEM) avaliar a relação entre os estilos de liderança gerencial e CCO. Que confirmou a influência do estilo gerencial com foco na tarefa com o CCO. O que respondeu à questão de pesquisa que o estilo de liderança gerencial tem uma influência sobre o comportamento de cidadania organizacional das empresas familiares. O que confirma os estudos de Rego (2002), que o estilo de liderança é um importante influenciador do Comportamento de Cidadania Organizacional.

As informações apresentadas na Tabela 8, indicam que o estilo de liderança gerencial com foco na tarefa, o qual caracteriza o líder por valorizar a individualidade e enfatiza a relação interpessoal baseada no apoio, orientação e facilitação (MELLO,204), tem uma maior influência na geração do comportamento de cidadania organizacional voltado para a divulgação da imagem da empresa com uma correlação estimada de 0,373. Estes resultados estão alinhados com os estudos realizados por Santos e Castro (2008),

em seu trabalho, conseguiram correlacionar o estilo de liderança voltado para tarefa (produção) com o relacionamento com atitudes positivas do CCO.

Como segunda maior influência encontrada na pesquisa, conforme os dados da tabela 8, foi a do estilo de liderança gerencial com foco na tarefa sobre o comportamento de cooperação com os colegas que apresentou Correlação Estimada 0,365. Reforçando o conceito de que a liderança situacional se baseia na inter-relação entre o comportamento voltado para a tarefa e relacionamento, baseado na maturidade dos subordinados exercer uma maior flexibilidade as necessidades e motivos das equipes (MELO, 2004).

Tabela 8: Estimativa de relação entre as dimensões no instrumento

Relações		Valor estimado	z	P-valor	Correlação Estimada	
Tarefa	-- >	Sugestão Crítica	0,335	2,885	0,004	0,196
Tarefa	-- >	Divulgação	0,63	5,261	<0,001	0,373
Tarefa	-- >	Cooperação	0,496	4,78	<0,001	0,365
Relacionamento	-- >	Sugestão Crítica	0,076	1,343	0,179	0,082
Relacionamento	-- >	Divulgação	0,094	1,847	0,065	0,103
Relacionamento	-- >	Cooperação	-0,019	-0,425	0,671	-0,026
Situacional	-- >	Sugestão Crítica	0,171	2,423	0,015	0,159
Situacional	-- >	Divulgação	0,078	1,228	0,219	0,073
Situacional	-- >	Cooperação	0,09	1,612	0,107	0,105

Fonte: Dados gerados pelo autor

Para a avaliação do modelo as estatísticas de ajustem foram: GFI = 0,805, RMSEA=0,074, RMR=0,154 e CMIN/DF = 2,863. Com base nesses resultados pode-se avaliar que o modelo foi muito bem ajustado, os critérios estão bem adequados aos limites considerados pela literatura.

As estimativas da Tabela 8 somente as relações entre o estilo de liderança gerencial com foco na tarefa e o CCO foram estatisticamente significantes (p-valor < 0,05), inclusive o z. Assim, o modelo das equações estruturais não comprovou a influência dos estilos de liderança com foco na relação e na situação com o CCO. Estes

dados são divergentes dos estudos realizados por Santos e Castro (2008) que obtiveram uma correlação positiva entre o estilo de liderança com o foco no relacionamento e o CCO relativo a cooperação com os colegas.

Estes resultados estão alinhados com os estudos que foram realizados por Schappe (1998), nos quais constatou uma clara relação entre as variáveis comprometimento organizacional, satisfação do trabalho e procedimento de justiça com os comportamentos de do CCO de altruísmo, cortesia, esportividade virtude cívica e iniciativa. Fortalecendo a conclusão de Siqueira (2014) que o estilo gerencial autocrático e despreocupado com as necessidades das equipes, sua motivação e expectativas podem influenciar decisivamente nos resultados organizacionais.

Assim, pode-se responder ao terceiro objetivo específico que o estilo gerencial com foco na tarefa tem uma influência maior sobre comportamento de divulgação de imagem da organização. Esta informação irá rejeita a hipótese terceira de que o estilo de liderança gerencial com foco na tarefa tem maior influência sobre o as sugestões críticas. O quarto objetivo específico questiona qual estilo de liderança gerencial com foco no relacionamento tem maior influência.

Nesse caso, a resposta será direcionada de forma a que a sua não ocorrência irá influenciar negativamente ao comportamento de sugestões críticas. O que irá rejeitar a quarta hipótese de pesquisa que afirma que estilo de liderança gerencial com foco no relacionamento mais influencia o CCO cooperação com os colegas. Por fim, responde ao quinto objetivo específico estilo de liderança gerencial com foco na situação tem maior influência sobre as cooperações com os colegas. O que rejeita a quinta hipótese que afirmava que o estilo de foco na situação iria mais influenciar o cco de divulgação da imagem da organização.

6.4 Comparação da percepção Estilo de Liderança Gerencial, segundo as Variáveis Sócio-demográficas

Aplicou-se teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* para avaliar a médias dos escores entre o gênero, geração, função, estado, instrução e experiência dos entrevistados, ver tabela 8. Foi aplicado o teste não paramétrico de comparação de média para todas as dimensões e constructos. Se o p-valor for menor que 0,05 (são os valores em negrito), indica que o escore médio naquela dimensão/constructo para aquela variável demográfica foi diferente. Por exemplo, com relação ao sexo, obtive-se diferença na média apenas em uma dimensão, Divulgação da Imagem da organização, ou seja, mulheres tiveram escore médio maior nessa dimensão. Já as outras dimensões/constructos o resultado do escore médio entre homens e mulheres foi o mesmo. A interpretação se mantém para as outras variáveis demográficas. Partindo dos constructos que em síntese “consideram a existência de quatro características que antecedem o comportamento de cidadania organizacional: a individualidade; a tarefa; a organização e, comportamentos de liderança (REZENDE, 2010, P.17). Nesta primeira etapa da análise dos dados coletados, serão avaliadas opiniões sobre CCO e estilo gerencial de forma detalha, avaliando as quatro características anteriormente citadas.

6.4.1 Comparação de Percepções de CCO e AEG com as características individuais

Existe uma convergência dos autores no que diz respeito à influência do gênero nos comportamentos de cidadania (DAVIS, 1983 e KIDDER e MCLEAN PARKS, 1993), o que não se repete quando são avaliadas as percepções por faixas etárias. Desta feita, será avaliado a influência que as caraterísticas pessoais como gênero, idade e formação influenciam na percepção do CCO e dos estilos de liderança gerencial.

Ao analisar os resultados da Tabela 8, onde foi cruzada o CCO e os gêneros, através da análise da estatística descritiva, existe um destaque de 4,22 de média do CCO para o gênero feminino, porém apresenta um P-valor do teste de *Kruskal-Wallis* de 0,190 o que representa um resultado não muito distante dos observados nas percepções aferidas do gênero masculino com 4,14 de média do CCO. Porém, quando detalha se a análise dos comportamentos de CCO, destaca-se o comportamento de Divulgação da Imagem por parte do gênero feminino que possui uma média de 4,47. O teste de *Kruskall-Wallis* apresenta um P-valor de 0,007, o que demonstra uma diferença significativa deste item entre os gêneros.

Tabela 9: CCO e suas dimensões , por Sexo

Categoria	Sugestão Crítica	Divulgação da Imagem	Cooperação com colegas	ECCO
Sexo				
Feminino	3,83 (3,8)	4,47 (4,8)	4,39 (4,5)	4,22 (4,29)
Masculino	3,81 (4)	4,26 (4,5)	4,42 (4,5)	4,14 (4,29)
P-valor	0,910	0,007	0,688	0,190

Fonte: Dados gerados pelo autor

Desta forma, este estudo evidencia a predominância do comportamento do CCO de divulgação da imagem no gênero feminino. Nos demais critérios do estudo, mesmo apresentando médias e medianas diferentes entre gêneros, o P-valor do teste de *Kruskall-Wallis* não nos permite concluir uma diferença significativa de posicionamentos.

Os estudos anteriores de Wagner e Rush (2000), citados por Shultz e Adams (2007), mostram existir alguma evidência de que a idade pode estar relacionada com os CCO. Os autores observaram que os antecedentes de comportamentos altruístas podem diferir conforme a idade do colaborador. Fatores contextuais como a satisfação profissional, o compromisso com a organização e a confiança dos gestores permitem prever comportamentos altruístas nos colaboradores mais novos. As observações realizadas por Rezende (2010), com a avaliação do CCO dos enfermeiros de Portugal constataram que, quanto mais elevadas as faixas etárias, maiores os índices de CCO. Desta feita, a concentração de jovens nas faixas inferiores a 34 anos deve ter um impacto relevante nos resultados do CCO.

Conforme estudos realizados por Podsakoff *et al* (2000), as características dos funcionários, como a capacidade, a experiência, a formação, o conhecimento, a orientação profissional ou a necessidade de independência, tem relação consistente com alguns dos comportamentos de cidadania. Com base nas informações obtidas com o cruzamento das informações da tabela 9, pode-se salientar que a maior média do CCO obtida foi encontrada nas pessoas com Pós-Graduação com uma média de 4,42, seguida em segundo lugar por pessoas que possuem nível superior completo com uma média de 4,38.

Os valores P ratificam a diferença de percepções segundo a instrução. Também, pode-se observar, conforme dados da Tabela 10, que o comportamento mais com as maiores médias nestes dois níveis educacionais foi a divulgação da imagem das empresas com médias de 4,71 para as pessoas com pós-graduação e 4,52 para as pessoas com nível superior completo. Como segundo comportamento com médias mais elevadas para estes dois níveis educacionais foi o comportamento de cooperação com colegas.

Tabela 10: CCO e suas dimensões, por instrução

Categoria	Sugestão Crítica	Divulgação da Imagem	Cooperação com colegas	ECCO
Instrução				
Fundamental	3,89 (4)	4,38 (4,6)	4,51 (4,75)	4,24 (4,36)
Médio	3,68 (3,8)	4,17 (4,4)	4,42 (4,5)	4,05 (4,14)
Superior Completo	4,14 (4,2)	4,52 (4,8)	4,51 (4,75)	4,38 (4,5)
Superior Incompleto	3,84 (4)	4,47 (4,8)	4,38 (4,5)	4,22 (4,36)
Pós-graduação	4,2 (4,2)	4,71 (4,8)	4,34 (4,25)	4,42 (4,43)
P-valor	0,000	0,002	0,475	0,000

Fonte: Dados gerados pelo autor.

Um ponto neste critério de análise que merece maior estudo é o fato de as pessoas com ensino fundamental terem maiores níveis de CCO do que as de ensino médio. Nestes dois níveis educacionais, o comportamento preponderante foi de cooperação com os colegas.

Esta pesquisa tem o propósito levantar a influência dos estilos de liderança gerencial como um dos antecedentes adequados ao comportamento de cidadania organizacional. Para melhor explicar os fatores antecedentes dos CCO, estes são considerados um conjunto de características e/ou categorias que vão propiciar e gerar, em maior ou menor grau, comportamentos de cidadania nos colaboradores de uma organização. Assim, correlacionam-se as características individuais com os estilos de gestão.

Na Tabela 11, apresenta-se a relação dos Estilos de liderança gerencial do EAEG com o gênero, não havendo diferença de percepção do EAEG por gênero. Apesar de apresentarem pequenas diferenças nos três estilos gerenciais em termos descritivos, o P-valor. A maiores médias encontradas nos dois gêneros tiveram maior preferência por um estilo de gestão com foco nas tarefas.

Tabela 11: AEG e suas dimensões , por sexo

Categoria	Tarefa	Relacionamento	Situacional	EAEG
Sexo				
Feminino	4,34 (4,5)	4,17 (4,33)	4,21 (4,5)	4,23 (4,33)
Masculino	4,36 (4,5)	4,14 (4,22)	4,29 (4,5)	4,24 (4,32)
P-valor	0,767	0,321	0,567	0,711

Fonte: Dados gerados pelo autor

Ao avaliar a Tabela 12, que relaciona a relação do estilo gerencial e a instrução dos liderados, pode-se observar que o maior índice de AEG foi das pessoas com ensino fundamental com uma média de 4,44.

Tabela 12 –AEG e suas dimensão , por instrução

Categoria	Tarefa	Relacionamento	Situacional	EAEG
Instrução				
Fundamental	4,58(4,67)	4,37 (4,56)	4,38 (4,5)	4,44 (4,53)
Médio	4,32 (4,5)	4,03 (4,11)	4,18 (4,25)	4,15 (4,26)
Superior Completo	4,3 (4,5)	4,2 (4,44)	4,36 (4,5)	4,27 (4,44)
Superior Incompleto	4,38 (4,5)	4,16 (4,33)	4,35 (4,5)	4,27 (4,42)
Pós-graduação	4,23 (4,33)	4,29 (4,22)	4,46 (4,63)	4,3 (4,34)
P-valor	0,047	0,031	0,095	0,022

Fonte: Dados gerados pelo autor.

Nesse grupo, o estilo de gerenciamento mais forte é de foco na tarefa, como segunda maior média de EAEG é do grupo de Pós-graduação com uma média 4,30, já neste grupo com um maior nível cultural o estilo de gestão predominante é com foco na situação.

6.4.2 Variáveis culturais e do Ambiente organizacional em CCO e AEG

Conforme relata Robbins (2009, p.161), o “líder ajuda os funcionários a alcançar suas metas, dando a orientação e/ou apoio necessário para assegurar que elas sejam compatíveis com os objetivos organizacionais”. Conforme relatado no referencial teórico, no ambiente de trabalho, o líder tem um papel fundamental para o encorajamento e satisfação de seus liderados, motivando as equipes para alcançar os objetivos organizacionais.

Para evidenciar que os aspectos emocionais do líder têm influência no comportamento dos empregados nas empresas familiares, foram utilizados os resultados obtidos através da ferramenta do EAEG o qual, através da percepção dos liderados, avalia o perfil do estilo gerencial dos líderes.

Foram pesquisadas 9 empresas familiares. Para sua caracterização, utilizou-se como referência o conceito de Gersick *et al* (1997) que trata da evolução e da transferência de propriedade para herdeiros e sucessores. Segundo ele, as mudanças dos controladores podem gerar conflitos e alteração dos estilos gerenciais. Dessa forma, aumenta a complexidade em manter a harmonização dos interesses e da unidade de direção. Elava-se a necessidade da

estruturação de um novo modelo de governança para evitar a mortalidade das empresas ou processos de cisão. Também, destaca que depois da primeira geração não há apenas uma alteração nos proprietários, mas também na forma de propriedade, que passa a ser mais diluída, apresentando uma outra forma de classificação das empresas familiares:

- 1) Primeira Geração: a empresa familiar de um proprietário controlador: a propriedade é controlada por um dono ou por um casal. Ajustadas a este conceito, houve 5 empresas pesquisadas com o total de 138 respondentes;
- 2) Segunda Geração: na empresa familiar de sociedade entre irmãos, o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração. Alinhadas a este a esta caracterização, houve 2 empresas com um total de respondentes de 116 pessoas pesquisadas;
- 3) Terceira Geração: na empresa familiar de consórcio entre primos, há o controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração. Enquadradas neste conceito, foram pesquisadas 2 empresas com 127 respondentes;

Como o total de respondentes por tipo de empresa familiar foi relativamente próximo, chega-se à avaliação comparativa das percepções dos respondentes, tendo em vista a influência do ambiente cultural da empresa familiar e a influência dos estilos gerenciais, realizada na Tabela 13 pode ser realizada de forma consistente.

Tabela 13: AEG e suas dimensões, por geração de gestão

Categoria	Tarefa	Relacionamento	Situacional	EAEG
Geração da gestão				
Primeira Geração	4,36 (4,5)	4,22 (4,33)	4,37 (4,5)	4,3 (4,42)
Segunda Geração	4,26 (4,33)	4,2 (4,33)	4,26 (4,25)	4,23 (4,26)
Terceira Geração	4,42 (4,67)	4,01 (4,22)	4,15 (4,25)	4,17 (4,32)
P-valor	0,051	0,039	0,022	0,216

Fonte: Dados gerados pelo autor

Como os resultados obtidos na Tabela 13, verifica-se que a percepção dos respondentes indica um estilo gerencial mais forte nas empresas familiares qualificadas de primeira geração com uma média do EAEG de 4,30. Nestas empresas, verifica-se uma predominância para os estilos gerenciais com foco na situação com uma média de 4,37 e acompanhado pelo foco na tarefa com uma média de 4,36. Já nas empresas caracterizadas com

a gestão, estando na segunda geração (sociedade entre irmãos), a pesquisa demonstra uma redução na percepção das médias do EAEG caindo para 4,23 e para 4,17 nas empresas gerenciadas pela terceira geração (o consórcio de primos).

Dados que fundamentam as afirmações de que as características dos líderes/fundadores e seus traços de personalidade refletem de forma deliberada e inconsciente nas mensagens e percepções dos funcionários, contribuem diretamente para a concretização da cultura organizacional e sua incorporação pelas equipes (SCHEIN,1983).

Outra constatação relevante da Tabela 13 é que, nas empresas caracterizadas como da terceira geração (consórcio entre primos), observa-se uma predominância do estilo de liderança voltado para a tarefa com um média de 4,42, fato que direciona nossa percepção para um maior nível de atenção ao controle dos resultados. A Terceira geração (consórcio de primos) apresenta um estilo gerencial divergente das empresas de primeira e segunda geração que possuem com estilos predominantes os de foco na situação e no relacionamento.

Colin (2009) ratifica que o modelo de gestão das empresas familiares e o seu estilo de liderança são influenciados diretamente pelos valores e exemplos dos líderes familiares e fundadores. Tendo essas características um impacto direto nos desempenhos das organizações e na motivação dos colaboradores, influenciados, em grande parte, por uma maior aproximação e pelo relacionamento direto e diário com os donos. Conseqüentemente, promove um clima propício a atitudes positivas protetoras para a organização e à maior aceitação das ações ritualísticas e de símbolos da cultura destas organizações (COLIN, 2009).

Desta feita, através dos resultados obtidos na Tabela 14, será avaliado como o ECCO é influenciado pela aproximação do líder fundador e sua atuação direta sobre a cultura da empresa que neste momento sendo caracterizado pelas gerações das empresas familiares. À medida que a empresa passa de gerações, sua cultura sofre alterações devido ao distanciamento dos valores e princípios dos seus fundadores e do seu estágio de maturidade de gestão.

Tabela 14 – CCO e suas dimensões, por geração de gestão

Categoria	Sugestão Crítica	Divulgação da Imagem	Cooperação com colegas	ECCO
Geração da gestão				
Primeira Geração	4,01 (4)	4,51 (4,8)	4,41 (4,5)	4,3 (4,36)
Segunda Geração	3,74 (3,8)	4,14 (4,3)	4,34 (4,5)	4,03 (4,07)
Terceira Geração	3,67 (3,8)	4,27 (4,6)	4,49 (4,75)	4,12 (4,21)
P-valor	0,000	0,003	0,227	0,001

Fonte: Dados gerados pelo autor.

Ao observar que a maior média do CCO é encontrada nas empresas que tem sua gestão tocada pelos fundadores com uma média 4,30, eles têm um papel mais presente e participantes na gestão, ratificando as teses de Colin (2009) acima da importância do papel do fundador na influência cultural. Ao observar, nas empresas qualificadas como de primeira geração, a predominância do comportamento extra-papel de divulgação da imagem da empresa com uma média de 4,51 e cooperação com os colegas com uma média de 4,41, ratifica o envolvimento dos colaboradores no compartilhamento construção da visão e missão da organização com a liderança dos fundadores.

Outro ponto a ser destacado na Tabela 15 é a significância do comportamento de cooperação com os colegas, nas empresas com a gestão qualificadas como de segunda e terceira gerações. Este comportamento é o predominante com médias de 4,34 e 4,49 respectivamente e, nas empresas de primeira geração, figura com o segundo comportamento de maior relevância. Fato ratificado pelo valor P deste critério com 0,227 que ratifica uma similaridade de resultados das gerações deste critério. Para concluir a análise desta tabela, observa-se que o comportamento de sugestões críticas teve a pior avaliação em todas as gerações. Fato que gera uma nova questão de pesquisa a ser investigada, a correlação deste comportamento com as características de empresas e gestão, pois a inovação e a busca da melhoria contínua passaram a ser importantes para a elevação da competitividade e longevidade das empresas familiares.

Ao analisar na Tabela 15 se existem comportamentos diferentes de comportamento de CCO nos diferentes estados pesquisados, nota-se que as variáveis culturais regionais também podem ter influência no comportamento de cidadania organizacional, haja vista a ocorrência de uma grande variância nas médias encontrada em cada estado.

Tabela 15 – CCO e suas dimensões, por estado.

Categoria	Sugestão Crítica	Divulgação da Imagem	Cooperação com colegas	ECCO
Estado				
Ceará	4 (4)	4,5 (4,8)	4,4 (4,5)	4,3 (4,36)
Piauí	3,67 (3,8)	4,18 (4,4)	4,41 (4,5)	4,05 (4,14)
Maranhão	3,95 (4,2)	4,47 (4,8)	4,45 (4,75)	4,28 (4,5)
Rio Grande do Norte	4,45 (4,4)	4,95 (5)	4,75 (4,75)	4,71 (4,71)
P-valor	0,000	0,001	0,515	0,000

Fonte: Dados gerados pelo autor.

Assim, pode-se reforçar que os fatores culturais também podem influenciar na construção do CCO. Os estudos realizados por Morrison (1994) e Farh et al (1997) avaliaram que estas dimensões podem ser contingentes de um país ou cultura.

6.4.3 Influência do Tempo de permanência nas empresas em CCO e AEG

Os estudos de Garbeti (2008) apresentaram que o gestor principal das empresas familiares estudadas possui, dentre características predominantes, comprometimento e carisma, mantendo um bom relacionamento interpessoal, motivando seus colaboradores a trabalhar em equipe. Também, evidenciou que possuem um estilo gerencial e são marcados pela abertura à participação dos colaboradores nas decisões, o que torna os empregados mais comprometidos, ocasionando uma baixa rotatividade de funcionários.

Na Tabela 16, analisa-se a influência do tempo médio de permanência dos funcionários nas empresas e a percepção do estilo gerencial. O estilo gerencial predominante foi o de foco na tarefa, com exceção aos respondentes da faixa de 37 a 72 meses. O estilo gerencial de menor nível de avaliação foi o de foco no relacionamento. Nesta análise, não há condições de confirmar as afirmações de que a percepção do estilo de liderança tem variação conforme o tempo de permanência das pessoas nas empresas. Assim, os resultados deste estudo não confirmam as conclusões de Resende (2010), o qual chegou à conclusão de que no grupo dos colaboradores mais velhos e mais antigos nos serviços verifica-se maior percepção de características transformacionais e transacionais nos seus líderes.

Tabela 16 – AEG e suas dimensões, por experiência

Categoria	Tarefa	Relacionamento	Situacional	EAEG
Experiência				
0 a 12 meses	4,38(4,5)	4,19 (4,44)	4,28 (4,5)	4,27 (4,42)
13 a 36 meses	4,39 (4,5)	4,13 (4,28)	4,31 (4,38)	4,25 (4,34)
37 a 72 meses	4,32 (4,5)	3,97 (4)	4,2 (4,5)	4,13 (4,29)
73 a 120 meses	4,32(4,42)	4,24 (4,33)	4,38 (4,5)	4,29 (4,42)
acima de 120 meses	4,44 (4,67)	4,02 (4,11)	4,16 (4,13)	4,18 (4,39)
P-valor	0,801	0,048	0,659	0,456

Fonte: Dados gerados pelo autor.

Nos estudos realizados por Schappe (1998), foi observada uma clara relação entre as variáveis: comprometimento organizacional, satisfação do trabalho e procedimento de justiça com os antecedentes do CCO (altruísmo, cortesia, esportividade, virtude cívica e iniciativa). Peleias (2002) destaca que existem características culturais diferenciadas nas empresas familiares nordestinas, influenciada diretamente pelas relações e afetivas geradas pela

aproximação entre os colaboradores e os controladores ou fundadores, propiciando maior facilidade de comunicação da relacionamento, ao permitir o compartilhamento dos sonhos da organização bem como a transmissão mais efetiva da missão, dos valores e dos princípios da organização, os quais, nas empresas familiares, muitas vezes, estão diretamente associados aos valores das famílias fundadoras e por eles são influenciados (RODRIGUES, 2007).

Associando a influência da cultura e dos valores organizacionais para a geração do CCO com as constatações realizadas por Organ e Konovsky (1989), que mesmo que haja poucas diferenças entre os colaboradores mais novos e os mais velhos em termos de frequências de CCO, as razões podem variar. Foi avaliado na Tabela 16 a diferença do tempo médio de permanência do funcionário na empresa com o CCO. Observa-se que o P valor do estilo de liderança com foco no relacionamento nesta segmentação de análise foi o único que apresentou um valor aceitável com um resultado de 0,048.

Tabela 17 – Média (Medianas) das respostas por experiência para as dimensões e constructo ECCO

Categoria	Sugestão Crítica	Divulgação da Imagem	Cooperação com colegas	ECCO
Experiência				
0 a 12 meses	3,74 (3,8)	4,41 (4,6)	4,45 (4,5)	4,16 (4,29)
13 a 36 meses	3,88 (4)	4,3 (4,6)	4,48 (4,63)	4,2 (4,29)
37 a 72 meses	3,95 (4)	4,24 (4,6)	4,38 (4,5)	4,18 (4,29)
73 a 120 meses	4,11 (4,2)	4,54 (4,8)	4,57 (4,75)	4,39 (4,5)
acima de 120 meses	4 (4)	4,55 (4,9)	4,53 (4,5)	4,35 (4,43)
P-valor	0,109	0,117	0,402	0,100

Fonte: Dados gerados pelo autor.

Desta feita, as informações apresentadas na Tabela 17 ratificam que os três comportamentos de cidadania organizacionais pesquisados no ECCO sofrem uma curva evolutiva com o tempo de permanência dos funcionários nas empresas familiares. Sendo as maiores médias de CCO encontradas nas duas últimas faixas as quais possuem funcionários com mais de 72 meses de trabalho com médias gerais de 4,39 e 4,35, respectivamente.

Assim, este estudo confirma as constatações de Rodrigues (2007), a qual ressalta que aproximação dos funcionários com a empresa familiar leva ao compartilhamento da cultura da organização, bem como a transmissão mais efetiva da missão, dos valores e dos princípios da organização. Se for considerado que o tempo de permanência na empresa está relacionado ao comprometimento organizacional do funcionário, a sua satisfação no trabalho e percepção de justiça na tomada de decisão dos gestores como sendo um antecedente do CCO confirma

também os construtos de Schappe (1998). Por fim, a Tabela 16 revela que o comportamento extra-papel mais relevante em todas as faixas foi o de cooperação com os colegas.

6.4.4 A posição hierárquica no CCO e AEG

Na Tabela 18 será avaliada a relação existente entre a posição hierárquica dos entrevistados e a percepção do estilo gerencial predominante nos líderes das empresas familiares. Será verificado o construto encontrado por Bergamini (1994), o qual defende que o contexto passa ser um importante influenciador das atitudes dos líderes. Assim, as atitudes passivas dos empregados, suas características comportamentais e o ambiente da empresa compõem o ambiente que irá influenciar o estilo gerencial. A cultura das empresas familiares é bastante influenciada pelos valores das famílias fundadoras, sendo ainda mais reforçada pelo fato de que, na maioria das vezes, as funções de lideranças a serem ocupadas por membros das famílias.

Tabela 18 - Média das respostas por função para as dimensões e constructo EAEG

Categoria	Tarefa	Relacionamento	Situacional	EAEG
Função				
Operacional	4,33	4,09	4,19	4,19
Tática	4,44	4,30	4,47	4,38
Estratégica	3,77	4,28	4,63	4,19
P-valor	0,228	0,095	0,002	0,032

Fonte: Dados gerados pelo autor.

Pode-se verificar que os funcionários que ocupam funções operacionais indicam que suas lideranças têm um estilo gerencial com foco preponderante na tarefa com uma média de 4,33. Já os ocupantes de funções táticas apresentam que seus líderes têm um estilo de gestão predominante e o foco situacional com uma média de 4,47, acompanhado de perto pelo estilo com foco na tarefa com uma média de 4,44. Dessa forma, podemos dizer que os estudos de Bergamini (1994) podem ser confirmados, pois, para cada nível hierárquico, teremos uma diferença representativa da percepção do estilo de gestão comprovado pelo P-valor de 0,032 das médias gerais.

Para avaliar a relação entre os níveis hierárquicos e o CCO, será comparado os resultados da Tabela 19 com os estudos realizados por Koberg *et al* (2005) que apresentam

resultados que sugerem que os indivíduos dos níveis mais altos das organizações (tradicionalmente os mais poderosos) e os indivíduos com mais formação e os mais velhos demonstraram mais CCO. Sendo comparado com o construto de Podsakoff *et al* (2000), que defende que nem a formalização organizacional nem a inflexibilidade organizacional nem o suporte consultivo do colaborador nem mesmo a distância hierárquica mostram relação consistente como os comportamentos de cidadania.

Tabela 19 - Média das respostas por função para as dimensões e constructo ECCO

Categoria	Sugestão Crítica	Divulgação da Imagem	Cooperação com colegas	ECCO
Função				
Operacional	3,68	4,19	4,39	4,06
Tática	4,17	4,68	4,48	4,44
Estratégica	4,60	4,70	5,00	4,75
P-valor	0,000	0,000	0,162	0,000

Fonte: Dados gerados pelo autor.

Como pode-se observar, cada nível hierárquico apresenta diferentes níveis de CCO. O nível estratégico tem a maior média, com 4,75, acompanhado pelas pessoas que ocupam funções operacionais com uma média de 4,44. Outro ponto relevante é a predominância do comportamento de divulgação da imagem da empresa como comportamento extra-papel dos respondentes das funções táticas.

Já as pessoas das funções operacionais e estratégicas apresentam maiores médias de CCO no comportamento de cooperação com os colegas. Como pode-se observar, o P-valor apresenta uma boa independência das médias na análise das médias gerais do ECCO e de duas dimensões. Desta feita, pode-se dizer que nosso estudo está convergindo para as mesmas conclusões obtidas pelos estudos de Koberg *et al* (2005) que relata que quanto maior o nível hierárquico maior será o CCO. Também poderemos dizer que o estudo é divergente do resultado obtido por Podsakoff *et al* (2000), pois a amostra apresenta diferentes níveis de CCO em cada nível hierárquico.

Será utilizado o Quadro 9 para a obtenção de uma visão sintética e consolidada dos objetivos de pesquisa e dos seus respectivos resultados.

Quadro 9 :- Resumo dos resultados dos objetivos da pesquisa

Objetivo	Resultados obtidos
Objetivo Geral: Identificar a influência dos estilos de liderança gerencial nos comportamentos de cidadania organizacional;	Confirmada a influência do Estilo de liderança gerencial no CCO
Objetivo Específico 1: Verificar os estilos de liderança gerencial que mais se destacam nas empresas familiares;	Estilo de liderança com foco na tarefa com uma média de 4,35 e mediana de 4,5
Objetivo Específico 2: Identificar os comportamentos de cidadania organizacional predominantes nas empresas familiares;	CCO de cooperação com os colegas com uma média de 4,42 e mediana de 4,4
Objetivo Específico 3 : Avaliar como o estilo gerencial com foco na tarefa influência nas dimensões do CCO das empresas familiares	A influência predominante foi para o CCO de divulgação da imagem
Objetivo Específico 4: Avaliar como o estilo gerencial com foco no relacionamento influência nas dimensões do CCO das empresas familiares	A influência foi para divulgação da imagem porém o P-valor não confirmou a relação
Objetivo Específico 5: Avaliar como o estilo gerencial com foco na situação influência nas dimensões do CCO das empresas familiares	A influência foi para sugestão crítica porém o P-valor confirmou a relação
Objetivo Específico 6 : Avaliar como as variáveis sociodemográficas influenciam no Estilo de liderança e CCO das empresas familiares	Confirmada a influência das variáveis na maioria das análises

Fonte : Quadro elaborado pelo auto com base nos resultados da pesquisa

Será utilizado o Quadro 10 para a obtenção de uma visão sintética e consolidada das hipóteses pesquisa e dos seus respectivos resultados.

Quadro 10 :- Resumo dos resultados das hipóteses de pesquisa e dos seus resultados

Hipóteses	Resultados obtidos
A hipótese 1 que o Estilo de Liderança gerencial predominante nas empresas familiares estudadas é o de foco no relacionamento.	Não Confirmada
A hipótese 2 que o Comportamento de Cidadania Organizacional de cooperação com os colegas é o predominante nas empresas familiares estudadas;	Confirmada
A hipótese 3 que O Estilo de Liderança gerencial com foco na tarefa e os Comportamentos de Cidadania Organizacional relativos à sugestão crítica apresentam maior correlação;	Não Confirmada
A hipótese 4 que o Estilo de Liderança gerencial com foco no relacionamento e os Comportamentos de Cidadania Organizacional relativos à cooperação com os colegas apresentam maior correlação;	Não Confirmada
A hipótese 5 que o Estilo de Liderança gerencial com foco na situação e os Comportamentos de Cidadania Organizacional relativos à divulgação da imagem da organização apresenta maior correlação;	Não Confirmada
A hipótese 6 que as variáveis sociodemográficas tem influência sobre o comportamento de cidadania organizacional e sobre a percepção dos funcionários do estilo de liderança gerencial	Confirmada

Fonte : Quadro elaborado pelo auto com base nos resultados da pesquisa

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos empíricos anteriores de Rodrigues (2008), indicam que a liderança tem um papel fundamental na sustentabilidade das organizações, sendo um dos maiores vetores e condutores das mudanças, da inovação e da maximização da eficácia organizacional. Corroborando com esse entendimento, essa pesquisa tem o propósito de comprovar a importância do estilo de liderança gerencial como maior propulsor da cultura organizacional sendo, ainda, um grande influenciador do Comportamento de Cidadania Organizacional (REGO, 2002).

Assim, foi utilizado o modelo das equações estruturais para avaliar a influência do estilo de liderança gerencial (avaliados pela escala EAGE) sob o comportamento de cidadania organizacional (medidos pela escala ECCO). Os resultados desta relação foram utilizados para responder ao objetivo geral desta pesquisa, qual seja, constatar, segundo a percepção dos empregados de empresas familiares, a influência dos estilos gerenciais nos comportamentos de cidadania organizacional.

Após a realização do modelo de equações estruturais, chegou-se à constatação de que o estilo gerencial que tem como foco tarefa é o maior influenciador do CCO de divulgação da imagem da organização, o qual pode ser traduzido como ações no ambiente externo que divulgam as qualidades da organização.

A segunda maior relação de influência foi a do estilo de liderança gerencial que tem como foco principal a tarefa com o comportamento de cidadania organizacional de cooperação com os colegas (ações de oferta de ajuda e de apoio aos colegas de trabalho).

Constatou-se o estilo de liderança gerencial de mais destaque nas empresas familiares estudadas, segundo a percepção dos empregados, é o de foco na tarefa, com uma média de 4,35, com o índice de alfa *Cronbach* de 0,754, o que corresponde a um bom nível de confiabilidade. Com a segunda maior média, 4,29, se apresenta o estilo liderança gerencial com foco na situação.

Foram avaliadas as influências sociodemográficas sob percepções dos funcionários quanto ao estilo liderança gerencial dos seus superiores. No critério gênero, não houve variações significativas, onde a predominância da opinião foi para o estilo de liderança com foco na tarefa. No critério formação escolar, em que os respondentes são da formação do ensino fundamental e médio, o foco gerencial predominante foi da tarefa. Já os funcionários com nível superior, a predominância foi para o estilo de liderança gerencial com foco na situação. A influência do ambiente foi avaliada pela geração que a empresa familiar estaria sendo

administrada, assim, observa-se que as empresas familiares administradas pela primeira geração apresentaram como o estilo gerencial predominante o de foco na situação; as empresas administradas pela segunda geração apresentaram médias muito próximas; e, as administradas pela terceira geração já apresentam uma grande predominância para o estilo gerencial com foco na tarefa, o que apresenta um direcionamento da empresa para uma gestão mais profissionalizada.

O comportamento de cidadania organizacional predominante nas empresas familiares estudadas, segundo a percepção dos empregados, foi o de cooperação com os colegas com a média de 4,42 e, com um Alfa de *Cronbach* de 0,746.

Nesta pesquisa, pode-se verificar variações representativas no comportamento de cidadania organizacional influenciadas pelas características individuais e organizacionais da amostra. Quanto ao critério de gênero, as mulheres apresentam comportamento predominante de divulgação da imagem, já os homens apresentaram predominância no comportamento de cooperação com colegas. Quanto ao nível de instrução, as pessoas com nível superior apresentaram o comportamento de divulgação da imagem da empresa, enquanto as pessoas de nível fundamental e médio apresentaram o comportamento de cooperação com os colegas com de maiores médias. Ao avaliar as influências ambientais do tipo de organização através das gerações que estão à frente das empresas familiares verificou-se que as empresas com a gestão nas mãos da primeira geração (fundadores) possuem maior CCO, com uma média de 4,3, com o comportamento de divulgação da imagem figurando com predominância. As empresas administradas pelas segundas e terceiras gerações têm como comportamento de cidadania organizacional predominante o de cooperação com os colegas.

Apresenta-se, portanto, como principais desafios para o aumento da longevidade e sobrevivência das empresas familiares: a maximização das suas forças e competitividade, a manutenção da harmonia da família e controle do negócio, a criação de um processo sucessório e a melhoria da qualidade das informações e dos seus modelos de gestão.

Este trabalho traz para os gestores e estudiosos das empresas familiares uma boa base de informações que provou ser utilizadas para mitigar os riscos e fragilidades das organizações, tais como: a redução dos índices de ineficiências; a resistência à mudança por um forte apego aos modelos que geraram o sucesso do passado freando a criatividade e a inovação; a dificuldade em atrair e manter talentos devido à falta de visão estruturada de crescimento; a falta de clareza das possibilidades de ascensão do profissional na organização e, finalmente, as dificuldades em manter controles com focos na visão estratégica.

Uma dificuldade encontrada no desenvolvimento desta pesquisa foi o pequeno número de estudos nacionais sobre o tema do modelo de gestão e liderança das empresas familiares brasileiras, o que dificultou a criação de uma base comparativa das constatações deste trabalho.

Como sugestão para novos trabalhos, indica-se aprofundar a avaliação sobre a relação dos estilos de liderança gerenciais com foco na situação e no relacionamento, sob o comportamento de cidadania organizacional. Tendo em vista que neste trabalho esta relação não foi confirmada.

Outra sugestão será avaliar a influência dos estilos de liderança gerencial, e do comportamento de cidadania organizacional na geração de resultados para as organizações, a exemplo do estudo de Rego (2002), quando afirma em sua pesquisa que iniciativas e ações dos empregados podem influenciar os objetivos organizacionais, executando ações não diretamente relacionadas com as suas principais funções e tarefas, sendo porém, mais importantes, porque podem gerar diferenciais competitivos sustentáveis, maior nível de satisfação da equipe e, aumentar a percepção de valor dos clientes, promovendo a eficácia dos processos com o propósito de incrementar os níveis de desempenho e resultados.

RERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, v. 2, 1993.
- ALLEN, M. J.; YEN, W. M. **Introduction to measurement theory**. WaveLand Press, 2003.
- ARMBRUSTER, H.; BIKFALVI, A; KINKEL, S; LAY, G. Organizational innovation: The Challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, v. 28, n. 10, p. 644-657. 2008. 10.106/j Technovation, 2008.
- AVILA, S. M.; AVILA, R. A.; NAFFZIGER, D. W. A comparison of family-owned businesses: succession planners and non-planners. **Journal of Financial Service Professionals**, v. 57, n. 3, p. 85, Maio de 2003. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=19&did=341829651...>>.
- BAKER, M. J. Selecting a Research Methodology. **The Marketing Review**, v. 1, p. 373-397. 2001.
- BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo, Atlas, 2008.
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, v.18, n. 3, p. 19-31. 1990.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**. 2.ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.
- BASS, B.M.; **The Bass handbook of leadership: theory, research & managerial applications**, 4 th ed., p. 1536, New York: Free Press, 2008.
- BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. **Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship"**. *Academy of Management Journal*, 26(4),587-595. doi:10.2307/255908, 1983.
- BENNIS, W. Pesquisa de cinco anos com 90 líderes mostra quais são as quatro capacidades que realmente importam. **Revista HSM Management**, n.26, maio/jun. 2001.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C.W.; TASSINARI, R. **Psicopatologia do comportamento organizacional: Organizações desorganizadas, mas produtivas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2009.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. **Governança na Empresa Familiar**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BES, F. T. de; KOTLER, P. A bíblia da inovação. São Paulo: Leya, 2011. p. 332.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

BOLETIM FOCUS. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?FOCUSRELMERC>. Acesso em: 19 de agosto de 2015.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: SCHMITT, N.; BORMAN, W. C. **Personality selection**. San Francisco: Jossey Bass, p. 71-98. 1993.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. **Human Performance**, v. 10, p. 99-109. 1997.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman – Artmed, 2005.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BROWN, T. A., 2006. *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: The Guilford Press.

BYRNE, B. M., 2001. *Structural equation modeling with AMOS*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.

CAMERA, F.; ARAUJO, L.C.G. Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares brasileiras. In. ENCONTOR NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5, 2008, Belo Horizonte, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CARBONE, P.P.; **Desenvolvimento Gerencial: O perfil do gerente do banco do Brasil**. Dissertação de mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública/FGV, Rio de Janeiro: 1992.

CARMINES, E. G., ZELLER, R. A. **Reliability and validity assessment**. SageUniversitypaper, 1979.

CASILLAS BUENO, J. C.; DIÁZ, C. F; SÁNCHEZ, A. V. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson. 270 p. ISBN 978-85-221-0562-5. p. 14-15, 2007.

CHIAZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 6. ed. São Paulo: Cortez,2003.

COELHO, T. **As 15 regras da competência**. Disponível em: http://www.tomcoelho.com.br/index.aspx/s/Artigos_Exibir/210/As_15_regras_da_competencia. 2008

COLIN, J. **Empresas Feitas para vencer**. 1. ed. São Paulo: HSM, 2009.

CORNACHIONE JÚNIOR, E. B. **Sistemas integrados de gestão: uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica (Gecon)**. Arquitetura, método e implantação. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, V. F.; ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T.; LOBLER, M. L.; TANSCHKEIT, F. D. Comportamento de Cidadania Organizacional: Caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. In: XXXVII Encontro da ANPAD, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, 2013.

CROCKER, L.; ALGINA, J. **Introduction to classical & modern test theory**. Florida: Ed. Thonson, p.571, 2006.

CRONBACH, J. L. Test "reliability": Its meaning and determination. **Psychometrika**, v. 12, n. 1, p. 1. 16 de Março de 1947.

CROPANZO, R.; MITCHELL, M. S. Social exchange theory: An interdisciplinary review. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 874-900, 2005. Doi: 10.1177/0149206305279602.

CRUZ JÚNIOR, J. B. da. Repensando as funções do executivo. In: LANER, A. S.; CRUZ DEADRICK, D; GIBSON, P. Revisiting the research practice gap in HR: a longitudinal analysis. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 1, p. 144-153. 2009.

DEADRICK, D. L.; GIBSON, P. A. **Revisiting the research-practice gap in HR: a longitudinal analysis**. Human Resource Management Review, v. 19, n. 2, p. 144-153, 2009.

DEJOURS, C.O. **Fator humano**. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005

DONNELEY, R. A empresa Familiar. **Revista de Administração de Empresas**. jun. 1967.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

DRUCKER, P. F. **Gerente eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 1990.

DUPAS, G. et al. **Governando a empresa familiar**. ÁLVARES, E. (Coord.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

EISENBERGER, R; et al. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, p. 500-507, 1986.

EMERSON, R. M. Social exchange theory. **Annual Review of Sociology**, v. 2, n. 1, p. 335-362, 1976. doi: 10.1146/annurev.so.02.080176.002003.

ESCRIVÃO FILHO, E. Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional. 2006. Tese (Livre Docência) -Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

ESTIVALETE, V. de F. B.; COSTA, V. F.; ANDRADE, T. de; LÖBLER, M. L.; TANSCHKEIT, F. D. Comportamento de Cidadania Organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. In: XXXVII Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2013. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013.

FARH, J. L.; EARLEY, P. C.; LIN, S. Impetus for action: A cultural analysis of justice and extra-role behavior in Chinese society. **Administrative Science Quarterly**, 42: 421-444, 1997.

FERTMAN, C. I.; Van Liden, J. A. Character education for developing youth leadership. **The Education Digest**, v. 65, n. 11. 1999. Recuperado em de maio 2011.

FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Gente, p.1-34, 2002.

FLEMING, P. D. Helping business owners prepare for the future. **Journal of Accountancy**, New York, v. 186, n. 5, p. 46, May 1997. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=71&did=11668111...>>.

GALLO, M. A. **Consejos de Administración. Estudios y Ediciones**. Barcelona: IESE, 2001.

GARBETI, A. R.; TERRIN, A.L B ; BIGONI, M. C; BUENO, M.da S. **Empresa Familiar: Competências e Perspectivas**. 2008. Monografia (Trabalho de conclusão de curso) - Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Presidente Prudente. Presidente Prudente, São Paulo, 2008.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 336 p. ISBN 85-7303-307-X.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GERSICK, K. E.; LANSBERG, I.; DESJARDINS, M.; DUNN, B. Stages and transitions: managing change in the family business. **Family Business Review**, vol. 12, n. 4, p. 287-297. 1999.

GODOY, R. S. P.; PEÇANHA, D. L. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Boletim Acadêmico Paulista de Psicologia**, v. 29 p 142-163, 2009.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **Psicologia: USP**, v.18, n.3, p. 143-161, 2007.

GOODMAN, S. A., SVYANTEK, D. J. Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter. **Journal of Vocational Behavior**, v. 55, p. 254-275, 1999.

GOSLING, J.; MINTZBERG, H. **As cinco mentes de um executivo**. In: Harvard Business Review, p. 40-50, nov. 2003.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: A preliminary statement. **American Sociological Review**, v. 25, n. 2, p. 161-178, 1960.

GRACIOSO, F. Ascensão, Declínio e Queda da Empresa Familiar Brasileira. **Revista Marketing**, v. 31, n. 301, p.43-47, fev. 1998.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

GUEIROS, M. M. B. **Sucessão familiar**: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife - uma visão dos dirigentes. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 1998.

HAIR JR, J. F.; Anderson, R.L. Tatham e W.C. Black (2005b). *Análise Multivariada de Dados*, 5ª edição: Bookman, 2005. São Paulo.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H; SAMOUEL, S. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F. et al., 2009. *Análise Multivariada de Dados*. 6º ed. Porto Alegre: Bookman.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HIRIGOYEN, G. *La Gestion des Entreprises Familiales*. **Economica**, Paris. 2002.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: Software of the mind**. New York: McGraw Hill, 1997.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**. Beverly Hills, CA: Sage, 1980. p. 69.

JACINTO, A.; CARVALHO, I. **Corporate social responsibility**: The influence of organizational practices perceptions in employee's performance and organizational identification. In MORIN, E.; RAMALHO, R.; NEVES, J.; SAVOIE, A. (Eds.), *New research trends in organizational effectiveness, health and work: A CRITEOS scientific and professional account*. Quebec: Criteos, p. 175-204, 2009.

JORDAN, M. H.; et al. Organizational citizenship behavior, job attitudes, and the psychological contract. **Military Psychology**, v. 19, n. 4, p. 259-271, 2007.

JUCIUS, M.; SCHLENDER, William E. **Introdução à administração**. São Paulo, Atlas, 1972.

JUNG, D.; CHOW, C.; WU, A. The role of transformacional leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, v. 14, n. 4, p. 525-544, 2003. doi 10.1016/s1048-9843(03)00050-x.

KATZ, R. L. **As habilitações de um administrador eficiente**. In: Harvard. Exame Série Temática: comportamento gerencial, novos caminhos. São Paulo: Abril, 1964.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. New York: Wiley, 1966 (1978).

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. **Harvard Business Review**, Jan/Feb. 1997.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. **Harvard Business Review**, Jul/Aug. 1997.

KLIN, R. B., 1998. *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.

KRAIMER, M. L. Organizational goals and values: a socialization model. **Human Resource Management Review**, v. 7, n. 4, p. 425-447, 1997.

KRAUSE, W. M. **Chefia: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1977.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo, 2005.

LACOMBE, F. J.; HELBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

LAZARUS, R. S. Thoughts on the relation between emotion and cognitions. **American Psychologist**, v. 37, p. 1019-1024. 1982.

LEACH, P C. **Guia da Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Xenon, 1998.

LEMKE, C., 2005. *Modelos de equações estruturais com ênfase em análise fatorial confirmatória no software AMOS*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Matemática, Departamento de Estatística, Porto Alegre: Monografia.

LEONE, N. M. de C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo, v. 31, n 3, p 76-81, jul/set. 2005.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista BNDES, n. 7, jun. 1997. p. 7. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2015.

LITTLE, L. M., Simmons, B. L., & Nelson, D. L. (2007). **Health among leaders: positive and negative affect, engagement and burnout, forgiveness and revenge**. *Journal of Management Studies*, 44(2), 243-260. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00687.x

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva. 2005.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MATOS, R. J. B. **Influência do clima ético nos comportamentos de cidadania organizacional**. Dissertação (Mestrado) - ISCTE-IUL, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Pesquisa sobre Administração: Abordagens Metodológicas**. Revista de Administração/USP, São Paulo, v. 32. n. 3, p. 5 - 12, julho/setembro 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCCANN III, J. E.; LEON-GUERRERO, A. Y. Strategic goals and practices of innovative family business. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 39, n. 1, p. 50, Jan 2001. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=38&did=72261251...>>. Acesso em: 02 de outubro de 2014.

MELO, E. A. A. **Comportamento gerencial**: Levantamento de percepções. In disciplina de Métodos de Pesquisa em Psicologia. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

MELO, E. A. A. **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação**. Universidade Federal de Santa Catarina, SC. V. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, v.76, p. 845-855, 1991.

MORRISON, E. (1994) **'Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of understanding the employee's perspective.'** *Academy of Management Journal*, **37**, 1543–1567.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 6 ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

NAJJAR, E. **Empresa Familiar, construindo equipes vencedoras na família empresária**, São Paulo: Integrare, 2013.

NEVVMAN, W. H. **Ação administrativa**: as técnicas de organização e gerência. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1973.

NICHOLS, D. P. My Coefficient α is Negative. **SPSS Keywords**, n. 68, 1999. Disponível em <<http://www.ats.ucla.edu/STAT/SPSS/library/negalfa.htm>>.

NORTHOUSE, P.G. **Leadership**: Theory and practice. 6 ed. Sage Publications, 2012. p. 504

OLIVEIRA, D. de P. R. **Empresa Familiar**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior**: the good soldier syndrome. Canada: Lexington Books, 1988. p. 4.

ORGAN, D. W. The motivational basis of organizational citizenship behavior. In STAW, B. M.; CUMMINGS L. L. (Eds.). **Research in Organization Behavior**, Greenwich, v. 12, p. 43-72, 1990.

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: its construct clean-up time. **Human Performance**, v. 10, p. 85-97. 1997.

ORGAN, D. W.; PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. **Organizational Citizenship Behavior: Its nature, antecedents, and consequences**. Thousand OA: SAGE Publications, 2006.

ORGAN, D. W.; RYAN, K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, vol. 48, p. 775-882, 1995.

OTLEY, D. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management Accounting Research**, v. 5, p. 289-299, 1994.

PAIVA, K. C. M.; MELO M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, 339-368. 2008.

PALAZOLLI, F. **Percepção de justiça nas organizações como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 07, nº 3, julho/setembro, 2000.

PELEIAS, I. R. **Controladoria: Gestão eficaz utilizando-se padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, 2009b.

PISCOPO, M.R. Strategic Issues em projetos globais de inovação tecnológica em empresas multinacionais brasileiras. Tese de doutorado Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, São Paulo.2010.

PODSAKOFF, P. M. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 513-563. 2000.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 133-151. 1997.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; MOORMAN, S. B.; FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 1, n.2, p. 107-142. 1990.

PORTO, J. B. Mensuração de Valores no Brasil. In: TAMAYO, Á.; PORTO, J. B. (orgs.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. p. 96-119. Press, 1938.

QUAGLIA, J. L. **Práticas Operacionais e objetivo de desempenho como influenciadores do comportamento da equipe de projetos**. Dissertação (Mestrado em administração) - Escola de administração de empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2014.

REECE, R. C. How to mix blood and business safely and successfully. **Journal of Financial Service Professionals**, Bryn Mawr, v. 57, n. 6, p. 29, Nov 2003. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=12&did=453405751...>>.

REGO, A. Cidadania Organizacional e eficácia: Um contributo empírico. **Revista Portuguesa de Gestão**, v. 2, p 5-19, 1999.

REGO, A. Justiça e comportamentos de cidadania. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 6, n. 1, p. 73-94. 2000.

REGO, A. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 17, n. 2, p. 119-131. 2001.

REGO, A. **Comportamentos de cidadania nas organizações**. Lisboa: Mcgraw-hill, 2002.

REZENDE, H. A. **A Liderança Transformacional e Transaccional e as suas influências nos comportamentos de Cidadania Organizacional**. 2010, Dissertação (Mestrado), Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, 2010. p. 17.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL – A Cultura, 1998.

ROBBINS, J. A., Geochemical and geophysical applications of radioactive lead, in Biogeochemistry of Lead in the Environment, vol. 1A, edited by J. O. Nriagu, pp. 285–393, Elsevier Sci., New York, 1978.

ROBBINS, Setphen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução Cid Knipel Moreiral. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Pretince Hall, p. 161. 2009.

RODRIGUES, J. J. M. O Conselho de Administração nas empresas familiares. **Revista portuguesa e brasileira de gestão**. 2007.

RODRIGUES, M. Os valores mudam ao longo da carreira? Um estudo sobre a mudança percebida na hierarquia dos valores do trabalho. In M. L. M. Teixeira (Ed.), *Valores humanos e gestão* (pp. 409-428). São Paulo, SP: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, 2008.

ROS, M.; SCHWARTZ, S. H.; SURKISS, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work. **Applied Psychology: Na International Review**, v. 48, n. 1, p. 49-71. 1999.

SÁ, M.A.D.; LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: XXII Encontro ANPAD, Foz do Iguaçu, 1998. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1998. 1 CD-ROM.

SALAMAN, G.; STOREY, J. Managers' theories about the process of innovation. *Journal of Management Studies*, 39(2), 147-165. 2002.

SANT'ANNA, L. L. T. Paschoal, E. E. M. Gosendo. **Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários** RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 6, pp. 744-764, Set./Out. 2012

SANTOS, F. C.A. Similaridades dos estágios evolutivos das áreas de gestão. *Revista de Administração* V. 36 n 4 p 18-32, 2001.

SANTOS, I.; CASTRO, C. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. **Texto Contexto**, Florianópolis, 2008.

SCHAPPE, S.P. "The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior", *Journal of Psychology*, Vol. 132, pp. 277-90, 1998.

SCHEIN, E.H. **Organizational culture: a dynamic model**. M.T, 1983.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo, Atlas, 2009.

SCHUMAN, A. S. S.; WARD, J. L. **A Empresa familiar como paradoxo**. Porto Alegre: Bookman, 2011 (2010).

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M.P. (ed). **Advances in Experimental Social Psychology**. CA: Academic Press, 1992.

SCHWEPKER, C. H., JR. Understanding Sales people's Intention to Behave Unethically: The Effects of Perceived Competitive Intensity, Cognitive Moral Development and Moral Judgment. **Journal of Business Ethics**, v. 21, p. 303-316, 1999.

SILVA, J. S. F., 2006. *Modelagem de Equações Estruturais: apresentação de uma metodologia (dissertação)*. s.l.:s.n.

SILVEIRA, K.; BIHEL, K. A. Análise de ações durante o processo sucessório de empresas familiares do cluster calçadista da região do Vale do Rio Sinos. In: EGEPE_ ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., Brasília, Anais: UEM/UEL/Unb, p. 410-425, 2003.

SIMS, R. L.; KROECK, K. G. The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. **Journal of Business Ethics**, v. 13, p. 939-947, 1994.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Brasília, 1995. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Distrito Federal, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. **Proposição e Análise de um Modelo para Comportamentos de Cidadania Organizacional**. RAC, 2003. Edição Especial.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas Medidas do comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **As diferenças entre chefe e líder**. Disponível em: [HTTP://www.ibccoaching.com.br/blog/as-diferencas-entre-um-chefe-e-um-lider/](http://www.ibccoaching.com.br/blog/as-diferencas-entre-um-chefe-e-um-lider/)

SOUZA, J.C.; Bruno- Faria, M. F. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **Brazillian Business Review**, v. 10, n. 3, p.113-116, 2013.

SOUZA, E. L. P. de. **Treinamento gerentes para o futuro**. São Paulo: Ed. Edgard Blucher Ltda., 1992.

STEINBERG, H.; BLUMENTHAL, J. **A Família Empresária**. São Paulo: Gente, 2011.

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. Validação do Questionário de Perfis de Valores (QPV) no Brasil. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. V. 25, n. 3, PP. 369-376, jul-set, 2009.

TAMAYO, A. & PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 7, 33-54. 2003a.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. **Escala de valores organizacionais**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

TEIXEIRA, C. H. **A experiência executiva da liderança pela interpretação do significado: uma tipologia baseada na gramática sistêmico-funcional**. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

VACCARO, I.G. . J.P. Bosch , F. A. J. Van Den & Volberda , H.W. (2010). **Management Innovation and Leadership** : The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies* , 01-22, doi 10.1111/j.1467-6486.2010.00976x

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 53-58, 2011.

WHITE, W. S.; KRINKE, T. D.; GELLER, D. L. Family business succession planning: devising an overall strategy. **Journal of Financial Service Professionals**, Bryn Mawr, v. 58, n. 3, p. 67, May 2004. Disponível em: [http://proquest.umi.com/pqdweb?index=3&did=641920681...>](http://proquest.umi.com/pqdweb?index=3&did=641920681...).

WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 601–617. 1991.

YUKI, G. **Leadership in organizations**. 4. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1998.

ANEXO A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIOS

FASE 1: DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DO RESPONDENTE

- a) Empresa:
- b) Sexo:
- c) Idade:
- d) Função:
- e) Tempo na função de liderança:
- f) Cidade/local onde trabalha:
- g) Instrução:

FASE 2: ESCALA DE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL – ECCO (SIQUEIRA 2014)

Instruções: a seguir são listados vários tipos de comportamentos que as pessoas podem ter dentro ou fora da empresa onde trabalham. Indique, com sinceridade, a frequência com que você pratica esses comportamentos atualmente.

Dê sua nota, anotando nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (1 a 5) que melhor representar sua resposta.

- 1) *Nunca faço*
- 2) *Poucas vezes faço*
- 3) *Às vezes faço*
- 4) *Muitas vezes faço*
- 5) *Sempre faço*

1. () Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la.
2. () Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.
3. () Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.
4. () Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.
5. () Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.
6. () Quando falo desta empresa, passo a melhor das impressões para os que não a conhecem.
7. () Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.
8. () Apresento ao meu chefe ideias novas sobre o meu trabalho.
9. () Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.
10. () Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.
11. () Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta empresa.
12. () Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta empresa.
13. () Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.
14. () Dou informações boas sobre esta empresa para quem me perguntam sobre ela.

FASE 3: EAEG – ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL (SIQUEIRA 2014)

Instruções: Você encontrará, a seguir, uma série de itens que descrevem comportamentos das chefias no dia a dia de trabalho com seus subordinados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização.

Para responder assinale com um X apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

- 1) *Nunca age assim;*
- 2) *Raramente age assim;*
- 3) *Ocasionalmente age assim;*
- 4) *Frequentemente age assim e*
- 5) *Sempre age assim*

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

ANEXO B – ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

Para melhor entender o fenômeno de estudo, recorreremos da análise descritiva de tabelas, a fim de encontrar possíveis padrões nos dados coletados, além de facilitar o resumo do estudo. Nota-se que em quase todas as questões houve prevalências na escolha “Muitas vezes faço” e “Sempre faço”. As células % possuem uma coloração descrevendo o valor mínimo (em branco) até o valor máximo (em cinza), em cada questão.

Tabela 19: Estatística descritiva das respostas ao instrumento Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)

Questão	Nunca faço		Poucas vezes faço		Às vezes faço		Muitas vezes faço		Sempre faço	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%
Questão 1	5	1,5	12	3,5	55	16,2	80	23,5	188	55,3
Questão 2	5	1,5	15	4,4	50	14,7	129	37,9	141	41,5
Questão 3	3	0,9	13	3,8	72	21,2	131	38,5	121	35,6
Questão 4	7	2,1	30	8,8	111	32,6	114	33,5	78	22,9
Questão 5	2	0,6	2	0,6	24	7,1	62	18,2	250	73,5
Questão 6	2	0,6	7	2,1	20	5,9	73	21,5	238	70,0
Questão 7	1	0,3	19	5,6	75	22,1	132	38,8	113	33,2
Questão 8	9	2,6	39	11,5	98	28,8	129	37,9	65	19,1
Questão 9	0	0,0	6	1,8	32	9,4	100	29,4	202	59,4
Questão 10	6	1,8	28	8,2	94	27,6	117	34,4	95	27,9
Questão 11	3	0,9	14	4,1	52	15,3	87	25,6	184	54,1
Questão 12	6	1,8	24	7,1	55	16,2	92	27,1	163	47,9
Questão 13	1	0,3	4	1,2	35	10,3	86	25,3	214	62,9
Questão 14	2	0,6	5	1,5	35	10,3	99	29,1	199	58,5

Fonte: Dados do pesquisador

* Nota-se pela predominância da tonalidade do cinza que as concentrações das respostas estão deslocadas a direita, demonstrando uma distribuição amostral assimétrica.

Tabela 30: Estatística descritiva das respostas ao instrumento Avaliação do Estilo Gerencial (AEG)

Questão	Nunca faço		Poucas vezes faço		Às vezes faço		Muitas vezes faço		Sempre faço	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%
Questão 15	2	0,6	12	3,5	35	10,3	112	32,9	179	52,6
Questão 16	3	0,9	29	8,5	69	20,3	135	39,7	104	30,6
Questão 17	12	3,5	16	4,7	55	16,2	122	35,9	135	39,7
Questão 18	4	1,2	10	2,9	33	9,7	89	26,2	204	60,0
Questão 19	14	4,1	34	10,0	79	23,2	113	33,2	100	29,4
Questão 20	2	0,6	16	4,7	40	11,8	104	30,6	178	52,4
Questão 21	2	0,6	11	3,2	37	10,9	113	33,2	177	52,1

Questão 22	7	2,1	14	4,1	28	8,2	99	29,1	192	56,5
Questão 23	3	0,9	10	2,9	34	10,0	92	27,1	201	59,1
Questão 24	10	2,9	14	4,1	47	13,8	109	32,1	160	47,1
Questão 25	6	1,8	17	5,0	48	14,1	115	33,8	15	45,3
Questão 26	6	1,8	23	6,8	51	15,0	98	28,8	4	47,6
Questão 27	6	1,8	11	3,2	37	10,9	98	28,8	188	55,3
Questão 28	5	1,5	6	1,8	27	7,9	79	23,2	223	65,6
Questão 29	7	2,1	11	3,2	53	15,6	125	36,8	144	42,4
Questão 30	6	1,8	14	4,1	36	10,6	102	30,0	182	53,5
Questão 31	3	0,9	7	2,1	25	7,4	84	24,7	221	65,0
Questão 32	2	0,6	9	2,6	26	7,6	103	30,3	200	58,8
Questão 33	10	2,9	29	8,5	34	10,0	115	33,8	152	44,7

Fonte: Dados do pesquisador

* Nota-se pela predominância da tonalidade do cinza que as concentrações das respostas estão deslocadas a direita, demonstrando uma distribuição amostral assimétrica.