

**KÁTIA MARY CASARA PELLIN**

**GESTÃO DE CONFLITOS NAS EMPRESAS  
FAMILIARES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE DE  
PANIFICADORAS DE BRASÍLIA – DF**

**Orientador: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2022

**KÁTIA MARY CASARA PELLIN**

**GESTÃO DE CONFLITOS NAS EMPRESAS  
FAMILIARES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE DE  
PANIFICADORAS DE BRASÍLIA – DF**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do Grau de Mestre no Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 27 de janeiro de 2022, perante o júri, com o Despacho Reitoral N° 02/2022 de 05 de janeiro de 2022, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Cristina Freitas  
Brasão;

Arguente: Prof.<sup>a</sup> Doutora Felipa Cristina  
Henriques Rodrigues Lopes dos Reis;

Orientador: Prof. Doutor António Augusto  
Teixeira da Costa.

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2022

*[...] Ser feliz é não ter medo dos próprios  
sentimentos. É ter coragem para ouvir um não.  
É ter segurança para receber uma crítica,  
mesmo que injusta. Pedras no caminho?  
Guardo todas, um dia vou construir um castelo  
[...].*

(Fernando Pessoa)

Dedico este trabalho à minha família – eu, meu marido, Ricardo, e nossos filhos, Guilherme e Gabrielle, porque acredito no fato da criatividade nascer do conflito de ideias.

## **Agradecimentos**

Agradeço aos Professores, Dr. Antônio Augusto Costa, meu orientador nesta dissertação, pelo privilégio de ter a possibilidade de aprender com as suas ideias e reflexões; e Jones Souza, pela sua inspiração, apoio e disposição, que muito me ajudaram muito na finalização deste estudo.

Às amigas e colegas, Mirizete Santos, pela atenção a mim dispensada, que foi essencial do início ao fim desse projeto para que fosse concluído; e Elbane Gomes. Juntas conseguimos avançar e ultrapassar todos os obstáculos.

À Carla Casara, minha irmã. Serei eternamente grata pelo incentivo que me deu aos estudos e pelo apoio incondicional.

Essas são apenas algumas das diversas pessoas que, de uma forma ou outra, contribuíram para a finalização de mais essa etapa da minha vida. Em nada diminui, porém, a minha gratidão àqueles que não foram aqui mencionados. Ao contrário, vejo como uma oportunidade gerada para agradecer a todos pessoalmente assim que essa dissertação for finalmente entregue e aprovada.

## **Resumo**

Esse estudo teve como objetivo analisar o impacto de conflitos intraorganizacionais nos resultados de empresas familiares de pequeno e médio porte atuantes no setor de panificação em Brasília - DF. A metodologia utilizada no presente trabalho permitiu classificar a pesquisa como estudo de caso, que se baseou em levantamento bibliográfico para a análise dos dados. Também é possível classificá-la como exploratória, com análise qualitativa. O estudo de caso considerou a realidade das empresas DuPão Panificadora e Confeitaria (E1), Panificadora Doce Pão (E2), e Master Pão Panificadora (E3), todas elas negócios familiares de pequeno e médio porte situadas em Brasília – DF. A coleta de dados foi realizada mediante envio de questionário estruturado via e-mail para as empresas selecionadas. Os dados foram analisados mediante análise de conteúdo. Os principais resultados obtidos demonstraram características principais em comum entre as empresas familiares desta pesquisa, como a falta de profissionalização e desorganização, pelos membros da família, de patrimônio pessoal com o empresarial se fizeram presentes em todas as empresas analisadas. Ao final pode-se concluir que os conflitos intraorganizacionais têm interferido nos resultados das empresas familiares, fazendo-se fundamental que sejam gerenciados para que seja possível mitigar os riscos inerentes a esses conflitos.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares. Gestão de Conflitos. Impacto no Desempenho.

## **Abstract**

This study aimed to analyze the impact of intra-organizational conflicts on the results of small and medium-sized family businesses operating in the bakery sector in Brasília - DF. The methodology used in this work allowed classifying the research as a case study, which was based on a bibliographic survey for data analysis. It is also possible to classify it as exploratory, with qualitative analysis. The case study considered the reality of the companies DuPão Panificadora e Confeitaria (E1), Panificadora Doce Pão (E2), and Master Pão Panificadora (E3), all of them small and medium-sized family businesses located in Brasília – DF. Data collection was carried out by sending a structured questionnaire via e-mail to the selected companies. Data were analyzed using content analysis. The main results obtained demonstrate main characteristics in common between the family businesses in this research, such as the lack of professionalization and disorganization, by family members, of personal assets with the business, which were present in all analyzed companies. In the end, it can be concluded that intra-organizational conflicts have interfered in the results of family businesses, making it essential that they be managed so that it is possible to mitigate the risks inherent to these conflicts.

**Keywords:** Family Businesses. Conflict management. Performance Impact.

## **Abreviaturas, Siglas e Símbolos**

|        |                                                          |
|--------|----------------------------------------------------------|
| ABIP   | Associação Brasileira da Indústria de Panificação        |
| BNDES  | Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social     |
| GEM    | Global Entrepreneurship Monitor                          |
| IBGE   | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística          |
| PME    | Pequenas e Médias Empresas                               |
| ROB    | Receita Operacional Bruta                                |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |

# Índice Geral

|                                                                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introdução .....</b>                                                                                                  | <b>14</b> |
| <b>Capítulo 1 – Gestão de Conflitos .....</b>                                                                            | <b>17</b> |
| <b>1.1 Diferenças de visões sobre o conflito .....</b>                                                                   | <b>21</b> |
| <b>1.2 Conflitos nas empresas e a necessidade de gestão de conflitos .....</b>                                           | <b>23</b> |
| <b>1.3 Procedimentos de gestão e resolução de conflitos .....</b>                                                        | <b>24</b> |
| <b>1.4 Deveres de gestores na intermediação de conflitos .....</b>                                                       | <b>34</b> |
| <b>Capítulo 2 – Empresas Familiares .....</b>                                                                            | <b>38</b> |
| <b>2.1 Breve histórico das empresas familiares.....</b>                                                                  | <b>38</b> |
| <b>2.2 Conceito de empresa familiar .....</b>                                                                            | <b>40</b> |
| <b>2.3 Modelos de empresas familiares de pequeno e médio porte .....</b>                                                 | <b>43</b> |
| <b>2.4 Estilo de Gestão e Liderança na empresa familiar .....</b>                                                        | <b>46</b> |
| <b>2.5 Processo sucessório em empresa familiar .....</b>                                                                 | <b>52</b> |
| <b>Capítulo 3 - Metodologia.....</b>                                                                                     | <b>55</b> |
| <b>3.1 Processo de coleta dos dados.....</b>                                                                             | <b>56</b> |
| <b>3.2 Cenário da Pesquisa.....</b>                                                                                      | <b>57</b> |
| 3.2.1 DuPão Panificadora e Confeitaria (DuPão) (E1) .....                                                                | 57        |
| 3.2.2 Panificadora Doce Pão (Doce Pão) (E2) .....                                                                        | 59        |
| 3.2.3 Master Pão Panificadora (Master Pão) (E3).....                                                                     | 60        |
| <b>3.3 Processo de Coleta dos Dados .....</b>                                                                            | <b>61</b> |
| <b>Capítulo 4 – Resultados e Discussões .....</b>                                                                        | <b>62</b> |
| <b>4.1 Desafios da Administração Familiar no Brasil: Dados Estatísticos .....</b>                                        | <b>62</b> |
| <b>4.2 Impacto de conflitos intraorganizacionais nos resultados de empresas familiares do setor de panificação .....</b> | <b>67</b> |
| 4.2.1 Resultados quanto ao planejamento .....                                                                            | 67        |
| 4.2.2 Resultados quanto à organização .....                                                                              | 68        |

|                                                                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.3 Resultados quanto à direção .....                                                                         | 69        |
| 4.2.4 Resultados quanto ao controle.....                                                                        | 71        |
| 4.2.5 Resultados quanto ao processo de influência da família no processo de gestão .....                        | 71        |
| 4.2.6 Resultados quanto à gestão de conflitos.....                                                              | 73        |
| 4.2.7 Percepção sobre os conflitos intraorganizacionais e seus impactos nos desempenhos das panificadoras ..... | 74        |
| <b>4.3 Discussão dos casos .....</b>                                                                            | <b>74</b> |
| <b>Conclusão .....</b>                                                                                          | <b>83</b> |
| <b>Referências .....</b>                                                                                        | <b>86</b> |
| <b>Apêndices.....</b>                                                                                           | <b>89</b> |
| <b>Apêndice A – Questionário .....</b>                                                                          | <b>89</b> |

## **Índice de Quadros**

|                                                                                                 |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Quadro 1. Estratégias de resolução de conflitos .....</b>                                    | <b>28</b> |
| <b>Quadro 2. Estilos de gestão de conflitos .....</b>                                           | <b>32</b> |
| <b>Quadro 3. Teoria dos traços de liderança .....</b>                                           | <b>47</b> |
| <b>Quadro 4. Classificação da liderança de acordo com o perfil do líder .....</b>               | <b>48</b> |
| <b>Quadro 5. Pontos fortes e fracos na cultura organizacional de uma empresa familiar .....</b> | <b>76</b> |

## Índice de Figuras

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Figura 1. Os estilos de gestão de conflitos .....</b>                   | <b>25</b> |
| <b>Figura 2. Representação de técnicas de resolução de conflitos .....</b> | <b>30</b> |
| <b>Figura 3. Estilos de gestão de conflitos .....</b>                      | <b>33</b> |
| <b>Figura 4. Frente da loja – DuPão (E1).....</b>                          | <b>57</b> |
| <b>Figura 5. DuPão (E1) – site .....</b>                                   | <b>58</b> |
| <b>Figura 6. Frente da loja – Doce Pão (E2) .....</b>                      | <b>59</b> |
| <b>Figura 7. Interior da loja – Master Pão (E3) .....</b>                  | <b>60</b> |

## Índice de Tabelas

|                                                                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tabela 1. Percepção dos sujeitos quanto ao planejamento .....</b>                                                             | <b>67</b> |
| <b>Tabela 2. Percepção dos sujeitos quanto ao perfil organizacional.....</b>                                                     | <b>68</b> |
| <b>Tabela 3. Percepção dos sujeitos quanto ao perfil da direção da panificadora .....</b>                                        | <b>70</b> |
| <b>Tabela 4. Percepção dos sujeitos quanto ao controle dos resultados das panificadoras .....</b>                                | <b>71</b> |
| <b>Tabela 5. Percepção dos sujeitos quanto ao processo de influência da família no processo de gestão das panificadoras.....</b> | <b>72</b> |
| <b>Tabela 6. Percepção dos sujeitos quanto à gestão de conflitos nas panificadoras..</b>                                         | <b>73</b> |

## Introdução

Conflitos são fenômenos ocorridos com frequência no dia a dia de cada pessoa, seja em sua vida particular, seja no âmbito profissional. Eles decorrem do fato de que cada um tem a sua forma de agir, de sentir e de pensar, e isso se dá por fatores variados, dentre eles, experiências de vida e culturais, educação, influência genética, entre outros. Por meio disso, nascem traços únicos em cada ser, formando, desse modo, a personalidade de cada um, com seus próprios valores e princípios de vida (Martins, Abad & Peiró, 2014). No contexto organizacional, os conflitos são bastante comuns, ocorrendo pelo fato de existirem opiniões diferentes sobre um determinado problema (Freire, Soares, Nakayama & Spanhol, 2010; Dante, Rodrigues & Cremonezi, 2016).

Um tipo de empresa que vem crescendo e, atualmente, são maioria no país, é a empresa familiar, assim concebida a empresa que tem uma família no poder de gestão, com seus membros participando e trabalhando na empresa (Teixeira & Carvalho, 2013). Trata-se de um ambiente empresarial em que se desenvolvem muitos conflitos internos, especialmente em relação à gestão de pessoas e à comunicação, pela própria constituição do negócio, que por ter laços genealógicos envolvidos nas relações de poder, os valores pessoais acabam sendo transformados em questões empresariais. Para que isso não ocorra, deve-se primar pela profissionalização do negócio, não confundindo questões particulares da família com a gestão da empresa, pois este tipo de atitude contribui para gerar uma administração paternalista dos empregados (Dante et al., 2016).

Contudo, isso nem sempre é possível, já que os membros da diretoria, normalmente integrantes de uma mesma família, encontram dificuldades em atribuir limites para a vida profissional e a pessoal. Eles trabalham mais horas do que o normal, levam problemas da empresa para casa, compartilhando com os demais membros da família, de modo que, muitas vezes, as relações familiares são abaladas por questões que deveriam ficar na empresa (Teixeira & Carvalho, 2013; Dante et al., 2016).

De outro lado, deve-se considerar que esse tipo de empresa tem maior facilidade em assegurar a dedicação, a lealdade e a união dos membros da gestão da empresa, já que os laços afetivos estabelecidos nesse ambiente promovem a harmonia entre os interesses e opiniões em comum (Teixeira & Carvalho, 2013; Dante et al., 2016).

Diante desse contexto, pondera-se que a escolha do tema gestão de conflitos nas empresas familiares de pequeno e médio porte de panificação em Brasília – DF surgiu em

decorrência da observação contínua desse tipo empresarial que faz parte da vida diária de todos. Considerando-se as suas características específicas, buscou-se investigar como as empresas familiares tratam conflitos em seu âmbito, e como eles impactam os seus resultados.

A questão problema elaborada para ser respondida com o presente estudo é a seguinte: de que forma os conflitos organizacionais impactam nos resultados de empresas familiares de pequeno e médio porte atuantes no setor de panificação em Brasília-DF? O *locus* da pesquisa será as empresas DuPão Panificadora e Confeitaria, Panificadora Doce Pão, e Master Pão Panificadora, todas elas empresas familiares de pequeno e médio porte situadas em Brasília - DF.

As empresas familiares enfrentam desafios importantes em sua trajetória, muitos deles sendo derivados da estreita ligação estabelecida entre a atividade do negócio e a vida familiar de seus executivos.

Nesse sentido, é possível destacar os conflitos que envolvem interesses de membros da família, disputas de poder entre os familiares que exercem função na gestão de negócio, divergências quanto à capacidade e aptidão individual dos familiares para o desempenho de funções no negócio, ou relativas a questões e definições financeiras, dentre outros tantos desafios normalmente ocorrentes na gestão de um negócio.

Diante disso, a escolha do tema, bem como a proposta de abordagem aqui apresentada, está pautada na necessidade de se identificar, no âmbito de negócios de pequeno e médio porte, inseridos no contexto de empresas familiares atuantes no setor de panificação, de que forma os conflitos específicos e gerais são percebidos pelos familiares na gestão do negócio, bem como eles são tratados, revelando, assim, o impacto de situações conflituosas nos resultados da empresa. Com isso, espera-se contribuir para a promoção de melhorias na gestão de conflitos em empresas desse porte, destacando-se, ainda, a necessidade de tratativas urgentes para que o problema não se avolume e comprometa os resultados em longo prazo.

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar o impacto de conflitos intraorganizacionais nos resultados de empresas familiares de pequeno e médio porte atuantes no setor de panificação em Brasília - DF. E como objetivos específicos: identificar os tipos de conflitos que ocorrem em empresas familiares; analisar como empresas familiares de pequeno e médio porte atuantes no setor de panificação em Brasília - DF tratam os conflitos ocorridos em seu âmbito; e analisar como os membros da família percebem os conflitos da empresa.

Visando melhor compreensão da estrutura e sequência dada ao presente trabalho, evidencia-se nesse subcapítulo a sua composição.

Na introdução foram apresentados o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos), a justificativa e a organização deste trabalho.

O primeiro capítulo traz uma abordagem sobre a gestão de conflitos, em que se abordou a relação existente entre conflito, negociação e resolução de conflitos, destacando-se, ainda, um conceito de conflito, com as diferentes visões a ele atribuídas. No contexto organizacional, buscou-se identificar as diversas formas de sua concretização, destacando pontos positivos e negativos de sua ocorrência e a necessidade de gestão de conflitos, com a indicação de procedimentos a serem seguidos, bem como delineamento dos deveres de gestores na intermediação de conflitos.

Por sua vez, o segundo capítulo faz um estudo sobre as empresas familiares, no qual se apresentou breve histórico desse tipo de negócio, bem como uma caracterização do mesmo, com conceitos encontrados na literatura. O estudo traz uma abordagem sobre o processo de gestão e liderança nessas empresas, assim como sobre o processo de sucessão.

No terceiro capítulo apresentou-se a metodologia adotada na investigação, com identificação do tipo de pesquisa, das técnicas e instrumentos utilizados para coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo foram apresentados os resultados da aplicação do questionário, formando, assim, o estudo de casos múltiplos proposto. Fez-se, inicialmente, breve apresentação das empresas, com descrição dos resultados na sequência e análise dos mesmos à luz da literatura consultada.

Por fim, foram apresentadas as conclusões do estudo realizado.

## Capítulo 1 – Gestão de Conflitos

Entende-se que as atividades de qualquer organização precisam ser planejadas e geridas para que se obtenha melhores resultados. Na visão de Maximiano (2018) planejar é uma simbiose entre habilidade e atitude, tendo em vista que é um processo que está relacionado a como agir no futuro. Assim, quando se fala em planejamento entende-se que se trata da organização da empresa para o futuro.

Quando o assunto é voltado para empresas familiares, muitas vezes se tem conflitos na gestão, visto que como o próprio nome já sugere se tem relações familiares no ambiente de trabalho, por vezes, o familiar se confunde com o profissional, trazendo prejuízos para os resultados da organização. Nesse sentido, faz-se importante iniciar este estudo melhor entendendo sobre os conflitos nas organizações. Marquis & Huston (2009, p. 15) informam que:

No início do século XX, entendia-se o conflito como um indicador de uma administração deficiente na organização sendo considerado destrutivo e evitado de todas as formas. Quando ocorria, era ignorado, negado ou administrado imediatamente e de maneira ríspida. Os teóricos deste período acreditavam que os conflitos poderiam ser evitados se aos funcionários fosse ensinada uma única maneira correta de fazer as coisas e, ainda, se qualquer insatisfação por parte dos funcionários fosse imediatamente recebida com desaprovação.

A ausência de conflitos nas empresas, era considerada sinônimo de competência dos técnicos em comunicação, sendo os conflitos considerado como algo negativo, repercussão de hostilidades verbais e até físicas, sendo vistos como ações que prejudicavam o relacionamento entre todos dentro da organização, assim não havendo conflitos na organização, era considerada uma empresa segura.

Atualmente, o conflito é admitido como um processo indispensável, devendo ser coordenado nas organizações. Desse modo, tornou-se uma temática a ser estudada, sendo possível entender que a existência de conflitos em organizações é necessária e frequente, possuindo funções úteis quando administrados adequadamente. Tanto que, gestores referem que consomem até 20% do seu tempo tratando com algum tipo de conflito, podendo estes gerarem novas ideias para a organização (Burbridge & Burbridge, 2017).

Dimas, Lourenço & Miguez (2005) versam sobre as múltiplas definições de conceitos e variações de conflitos, que têm sido prioridade por meio das Ciências Organizacionais, o qual tende a forma como determina.

De acordo com o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (2020), a palavra conflito procede do latim *conflictu*, reação dos que lutam; discussão seguida de injúrias e riscos; guerra, desavença, colisão, combate, choque; sendo elemento substancial, significativo da ação crítica, desenvolvendo em função da oposição e aplicação entre variadas forças. Conforme Beck (2009), as divergências de conflitos vêm do começo da humanidade, fazendo parte da evolução da vida dos seres humanos, sendo necessários para o contínuo desenvolvimento e evolução familiar, político, social e organizacional.

Portanto, é possível entender os conflitos como divergências entre uma ou mais pessoas. Nesse mesmo sentido, Moscovici (1975, *apud* Beck, 2009, p. 13) destaca que “[...] a partir de divergências de percepção e ideias, as pessoas se colocam em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva”. Sendo o conflito uma ocorrência multidimensional, social, parte complementar da vida humana, importante no processo progressivo da humanidade e transformação social.

Apesar de se considerar conflito como uma divergência, é preciso entender que ele vai muito além disso. McIntyre (2007, p. 297) salienta que “[...] não existe uma definição simples de conflito”. Ao começar definindo em que consiste conflito, admite distinguir o conceito de desacordo. Sendo ambos os substantivos, o conflito pode significar oposição, luta, combate, uma série de variedades de ideias, atributos ou em diferentes interesses, o desacordo expressa opinião, diferenças sendo produtivo convertendo a um maior rendimento. Os conflitos aparecem quando há oposições em uma situação.

Para Chiavenato (2014), conflito representa existência de diversidade de ideias, sentimentos, atitudes ou preferências adversas podendo contradizer. Ao falar em acordo, coordenação, resolução, aprovação, consistência, unidade, consentimento, harmonia, lembrando que admitem existência ou a iminência entre opostos, como desaprovação, desacordo, dissensão, discordância, desentendimento, incongruência, oposição e outros. O conflito é a condição geral do mundo animal.

Jacomossi, Schlup & Zonatto (2018) complementam considerando o conflito como fenômeno natural. Visto como dinâmica interpessoal ao ser tratado de maneira adequada, pode ser gerida e resolvida, tendo resultados mais criativos. Segundo Cunha et al. (2007), o conflito passa a ser uma realidade ambiciosa da vida social, a razão mais

forte da vida organizacional, concepção clássica evidenciando sua presença perniciosa, sendo carente de estratégias. Dando espaço à concepção sendo o conflito evidência de vantagens e desvantagens, sendo benéfico em algumas circunstâncias e para algumas finalidades.

No consenso erigido em torno da ideia que nem a indiferença nem as arenas de intenso conflito podem ter alguma vantagem: em estágio intermédio de conflito contribui nos benefícios organizacionais e individuais. Assim, o conflito é pertinente à sociedade, fazendo parte da estrutura humana, sendo comum no convívio humano em geral (Cunha et al, 2007).

Diante disso, o conflito começa a surgir quando as necessidades entre escolher situações de conciliar se tornam mais difíceis. Tratando de um choque de pretextos ou de informações discordantes, entre competições de pessoas, forças ou ideias com perspectivas, interesses ou objetivos com opiniões diferentes entre o grupo. Podendo aparecer conflitos por interesses iguais. Estas situações chamadas de concorrência ou competição com inúmeros exemplos apresentando: concorrência no trabalho, disputas por heranças, conflitos em divórcios e outros (Cunha et al., 2007).

Desse modo, pode-se afirmar que o conflito é um processo iniciado de uma parte julgando ser rejeitado por outra. Tendo divergência nas opiniões em determinado assunto ou sempre que opina, podendo causar conflito, sendo apenas como objetivo lutar pela razão. Existem conflitos que param nos tribunais, conflitos de valores, crenças, entre outros. McIntyre (2007, p. 297) relata que:

[...] o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma. Deste modo, o conflito tem que ser percebido, caso contrário não existe conflito, tem que existir uma interação e tem que haver uma incompatibilidade entre as partes.

Quer dizer, que o conflito ocorre na existência da oposição ou incerteza entre vertentes, impulsos contraditórios nos indivíduos, equipes ou organizações. O conflito surge na escolha de situações incompatíveis entre os sujeitos envolvidos. Toda situação de conflito é antagonica, perturbando a decisão por parte de uma pessoa ou de grupos. Sendo fenômeno subjetivo, inconsciente ou de difícil percepção.

Farias, Barros, Silva, Oliveira & Fontes (2019) dizem que o conflito por ser uma situação relativa, onde tem uma atitude negativa ou de hostilidade, devido a diversidade de algo. Todas as partes envolvidas no conflito percebem o adversário, querendo ser o

vencedor, ou seja, o conflito é motivado pela deficiência da escassez de recursos, quando disputados por mais de uma pessoa.

De outro lado, Deutsch (2003 *apud* Dimas et al., 2005) comenta que verificar o conflito para não ter necessariamente desacordo de interesses, um exemplo é, “quando dois membros da equipa criativa de uma organização, eles ao entrar em conflito por não concordarem, a um determinado método na aplicação do desenvolvimento a seguir de um produto, mesmo que seus objetivos sejam o mesmo”. Os autores complementam que no conflito não é só uma incompatibilidade ou diversidade, onde “implica um elevado envolvimento na situação, a emergência de uma certa intensidade de emoções e a percepção da existência de oposição e de tensão entre as partes” (Dimas et al., 2005, p. 4).

Por sua vez, McIntyre (2007, p. 298), que “o desenvolvimento do conflito é um processo dinâmico no qual as partes se influenciam mutuamente. Quer dizer:

[...] “uma das partes percebe que existe uma situação potencial de conflito (incompatibilidade de objetivos e oportunidade de interferência), passa a desenvolver sentimentos de conflito em relação à outra, e passa a agir de acordo com esses sentimentos.

Por parte de umas das partes envolvidas no conflito este tipo de comportamento, levando a determinada defesa onde reage a outra parte. Onde a defesa ou reação pode ser positiva ou negativa, resultando em um maior conflito ou na forma de intensificar.

Quando Beck (2009) cita que as empresas se envergonhavam ao admitir que havia conflito dentro da empresa em suas instalações, sentindo que a existência de conflito representava falhas de sua parte, uma “perda de controle”, sobre os seus empregados, indicando que na organização, não estava bem, continua a visão que o conflito na equipe demonstra falta de cooperação e colaboração, o que não deveria existir.

Assim, organizações diversas não admitem existência de conflito, sendo visto como situação negativa. Esta visão não é nova, de anos de teorias de gestão clássicas, como indicadas as de Taylor, Fayol e Weber. Em suas teorias, os autores recomendam eliminar as fontes de conflito, os abalos, e os elementos ‘irracionais’, assim produzindo na organização mais produtividade.

Paula & Moreschi (2006, p. 4) defendem não ter medo do conflito, reconhecer o modo destrutivo e o construtivo do problema. Assim, conduzir o conflito será “o sinal do saudável, uma profecia do progresso”, reconhecer as formas construtivas do conflito,

levará ao progresso e “maneiras destrutivas que podem levar ao retrocesso dos envolvidos”.

### **1.1 Diferenças de visões sobre o conflito**

A Sociologia demonstra uma sociedade movimentada por fatores de equilíbrio ou por fatores de conflito ou de tensão. Beck (2009) aborda a Escola Tradicional com uma duração entre as décadas de 1930 e 1940. Assumindo que o conflito era negativo e prejudicial, devendo evitar. Era uma visão do senso comum. Destacando o carácter que prejudica o conflito, salientando que evitar o mesmo, manteria a estabilidade do grupo ou da organização. Como exemplo, dois funcionários que sempre tem conflitos, a abordagem seria separá-los, estruturando de forma que não necessitem se relacionar. Assim o conflito resolvido com uma separação física ou por intervenção do superior.

Cavalcanti (2006) nas teorias de gestão habitual e segundo as de Taylor, Fayol e Weber, a eliminação de qualquer fonte e modo de conflito, sendo que o conflito não significava produtividade, somente a harmonia e a cooperação. Segundo a visão tradicional de conflito, deve ser evitado, originando apenas disfunções entre os grupos ou na empresa a existência. Na visão de que a organização não é um sistema aberto, não devendo ocorrer conflitos, sendo avaliado como algo negativo, prejudicial, que cria um clima de insegurança, inviabilizando processos, falta de confiança entre as pessoas.

Caetano & Vala (2002) falam sobre conflito, estudando na teoria de relações industriais e na teoria organizacional. Na Teoria das Relações Industriais, concepção do conflito um fenômeno que integra as relações empregador-empregado, entre relações diferentes das unidades organizacionais, sendo, expressão de interesses junto com convergentes e divergentes. Do seu lado, com a teoria organizacional defendendo o conflito como um ponto desligado da gestão imprópria, sendo necessário excluir. Entre as duas teorias, fixa a teoria das relações humanas que reconhece o conflito nem sempre é considerável um fenômeno criador ou gerador de problemas, visualizar conflito organizacional como fenômeno apropriado e comum nas organizações.

Beck (2009) não se opondo a ele, todavia não percebe os verdadeiros benefícios de sua existência. Na segunda metade do século XX, a escola das Relações Humanas, explica que conflito é natural e normal em qualquer empresa ou grupo, e não podendo destacar ou evitar. O conflito pode não ser só negativo que prejudica, mas pode ser

positivo, que pode fazer uma diferença no crescimento de todos, pode ser necessário na eficácia do grupo ou empresa, sendo devidamente na medida, orientado podendo provar inovações e mudanças. Cavalcanti (2006, p. 21) refere que esta visão começou por volta do final da década de 40 até o começo da década de 70 do século XX, considerando que:

(...) que o conflito é consequência natural nos grupos e organizações e que, por ser natural, é inevitável e deve ser aceite. (...) o conflito não é necessariamente ruim, sendo que sua existência pode ser racionalizada – o conflito tem potencial de ser uma força positiva para o desempenho do grupo, havendo ocasiões em que ele pode ser benéfico”. “A perspectiva mais recente sobre o conflito é a da Escola da Abordagem Interacionista” (Cavalcanti, 2006, p. 21).

Ao comparar com a interpelação de relações humanas, considerando o conflito, em ter um aspeto positivo, no tratamento interacionista resguarda no conflito ser indispensável no desempenho produtivo do grupo. Para Beck (2009, p. 23),

A visão mais recente sobre os conflitos é a Interacionista que adota o conflito como necessário e fonte de novas ideias. O que se busca adaptar-se então é exatamente isso, onde o conflito é indispensável para combater a acomodação, e fazer surgir novas ideias valiosas que desencadearão mudanças para a melhoria da produção. E sendo assim a organização, os colaboradores e o consumidor saem ganhando.

Com essa visão interacionista demonstra que o conflito pode ser positivo ou negativo, funcional ou disfuncional, bom ou mau, tendo em conta as ocorrências em que ocorre. O reconhecimento com essa abordagem do conflito não só é inevitável, dependendo das situações o conflito deve ser estimulado, no objetivo adquirirem novas ideias, promovendo inovações e mudanças. O conflito deve resolver com identificação das causas e solucionar problemas. Sabendo utilizar o conflito, será uma força positiva melhorando a organização.

Muitos autores contemporâneos defendem que conflitos podem ser impulsionadores da mudança pessoal e da empresa, contribuindo no estímulo, debate, ideias e na curiosidade, onde vai contribuir em soluções criativas nos problemas ou conflitos.

Segundo esta visão moderna, no conflito positivo e praticável contribui para melhorar a empresa, se o conflito prejudicar o desempenho satisfatório da empresa ou a melhoria é disfuncional, ou seja, negativo, deve procurar soluções para interromper. O

conflito nesta visão saudável indica gestão efetiva e produtivo na empresa com fortes índices de desenvolvimento. Destacando que os conflitos são característicos às empresas, impulsionando inovação e criatividade, fundamentais no desenvolvimento de todos da empresa.

Resende, Martins & Siqueira (2010, p. 49) destacam que a justificativa no nível dessas visões tradicionais e modernas sobre conflitos, esclarece que no início o conflito, considerado por estudiosos como sendo apenas prejudicial aos indivíduos e ao funcionamento da empresa, atualmente as pesquisas revelam que o conflito tem sua parte benéfica, onde discutem diferenças sobre a organização, principalmente sobre tarefas, sem implicação emocional. McIntyre, (2000, p. 296) referindo que:

(...) o conflito é motor de desenvolvimento social e que os seus efeitos são positivos, sempre que saibamos geri-lo adequadamente, de modo a estabelecer relações cada vez mais cooperativas, e a procurar alcançar uma solução integrada do problema, em benefício de ambas as partes.

Chiavenato (2002), compartilhando de sua opinião desta visão atual de conflito, referindo as melhorias da qualidade das decisões, estimulando inovações em parceria com a criatividade, permitindo nos problemas, que sejam tratados a criar um ambiente sempre positivo e aberto a mudanças.

Ao concluir que na história dos conflitos, os mesmos eram vistos como sendo um mal que deveriam de qualquer forma, quando surgia o eliminavam baseando em poder e autoridade. Considerando que conflito era resultado de comportamentos de indivíduos que nenhuma empresa queria. Evoluindo os estudos no assunto, chegando à conclusão que conflito pode prejudicar, mas pode ser benéfico, podendo trazer ideias inovadoras. O conflito pode aflorar, valores, exploração de sentimentos, atitudes e positivos pontos de vista. Entende que hoje a existência de conflitos pode ser útil e manter vitalidade nas empresas e em grupos e nas relações interpessoais.

## **1.2 Conflitos nas empresas e a necessidade de gestão de conflitos**

O fortalecedor das “guerras internas” são os conflitos, são fontes de conflitos, as causas recentes, estão sendo estabelecidos pela atual sociedade moderna, na competição continua seguro as causas mais antigas como, luta pelo poder, alcance do

êxito econômico, preferência para *status* e explorar terceiros, a sociedade atualmente é sujeita a apreciar o aumento de conflitos.

Essas necessidades em gerir de forma instrutiva seus conflitos aumentando de forma significativa sua importância, sendo valioso em tudo, propiciando um ambiente agradável aos colaboradores. Sendo inevitável ficar sempre atento e contínuo ao que acontece dentro da empresa. Nesse sentido, McIntyre (2007, p. 296) assim confirma:

Que o conflito existe no local de trabalho não é um facto desconhecido, mas é assunto que não é assumido com facilidade. Muitas vezes as organizações têm vergonha em admitir que o conflito existe no seio das suas instalações; acham que a existência de conflito representa uma falha da sua parte, uma relativa “perda de controle” sobre os seus empregados, sendo indicador de que a organização não está a funcionar bem. Subsiste a ideia de que a existência de conflito numa equipa revela falta de solidariedade, de colaboração e que, portanto, é algo que não deveria existir. Assim, muitas organizações não querem admitir a existência de conflito sendo este visto como uma situação negativa.

Os conflitos nas empresas é um fato real na atualidade, sempre ocorre, os elementos envolvidos são os indivíduos que trabalham e os grupos sendo as equipes de trabalho, departamentos, secções e gestores. As empresas também no nível externo dos conflitos podendo ocorrer no mercado, sendo com clientes, fornecedores, concorrentes e outros. No nível interno como externo, ambos são relevantes nos elementos implicados em conflitos.

Conflitos estão sempre presentes na vida de todos, seja pessoal ou no profissional. Nessa conjuntura, destaca importância na gestão de conflitos, devendo efetuar de maneira a proporcionar resultados benéficas nas empresas.

### **1.3 Procedimentos de gestão e resolução de conflitos**

Segundo Fraga (1993, p. 69), “(...) ser capaz de constatar a existência do conflito é apenas parte do problema. Tem de saber também a que ponto o conflito é grave e ser capaz de o gerir devidamente”. A determinação de conflitos na administração apresenta processo importante e necessário na gestão de conflitos, consistindo na dissolução de conflitos buscando um acordo entre os envolvidos, atribuindo objetivos ou ignorando todas as causas que levam a qualquer tipo de conflito.

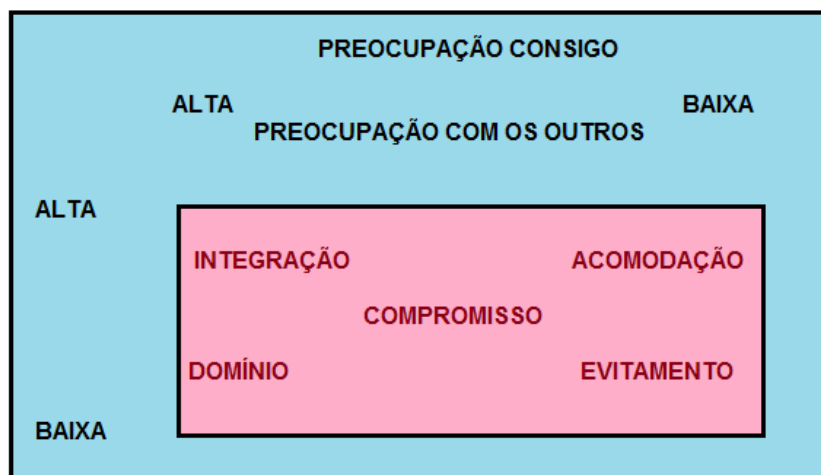
Dimas et al. (2005) confirmam que às estratégias de gestão de conflitos, demarcam parcialmente em duas fases, usadas até aos anos 60 em que as estratégias sendo pressionadas em coerência unidimensional, na fase recente em que a coerência está sendo bidimensional.

McIntyre (2007, p. 299) fala que existem variados estilos para comportamentos de uma pessoa ou grupo, que podem lidar com diversos conflitos. Sendo estilos denominados como “(...) estratégias básicas para gerir uma situação em que as partes consideram os seus interesses como incompatíveis”. Dimas et al. (2005) confirmam estratégias de gestão de conflitos podendo ser estabelecidas em níveis pessoal a situações opostas e a atitudes com membros de determinados grupos.

Burbridge e Burbridge (2017) justificam seu objetivo na cooperação de estratégias sucintas, dando origem nos cinco estilos em gestão de conflitos, denominadas: Competitividade - assertividade e não cooperação; Colaboração - assertividade e cooperação; Evitamento - não assertividade e não cooperação; Acomodação - não assertividade e cooperação; Compromisso - misto de assertividade e de cooperação.

Rahim & Bonoma (1979), fala que na linha de pensamento, surgindo e distinguem dimensões “preocupação consigo”, onde o indivíduo satisfaz seus objetivos e “preocupação com os outros”, quando o indivíduo investiga atender os objetivos de todos. Como as duas dimensões originando cinco os estilos determinados antes por Rahim (1983), visíveis na Figura 1.

**Figura 1. Os estilos de gestão de conflitos**



Fonte: Rahim (1983 *apud* Dimas et al, 2005, p. 10).

Caracterizam em seguida os cinco estilos: integração, acomodação, dominar, evitamento e compromisso. O estilo integração tem como finalidade obter solução satisfatória para ambas as partes, por meio de distribuição de informações. Sendo fundamental passar por duas fases (Prein, 1976): a fase de confrontação, as partes analisam as diversas formas de resolver o problema, falando abertamente das divergências e procurando todas as causas dos conflitos; e a fase de solucionar o problema onde todos procuram soluções propícias aos interesses e todos.

Por sua vez, o estilo acomodação tem como finalidade é a satisfação de objetivos de uma parte. Tentativa em satisfazer os interesses do outro, desconsiderando os próprios, ao adotar este estilo sairá prejudicado e sacrificado. Já o “dominar” tem como fim aplicar estratégias de ganhar-perder, sendo seu objetivo, uma parte considerada prioritária diante da outra parte, é muito difícil chegar a uma solução entre as partes.

No que diz respeito ao estilo evitamento visa fugir ou negar o conflito, como meio de adiantar a resolução do conflito ou como meio de fuga diante da situação difícil e constrangedora. E o estilo compromisso tem como finalidade desenvolver uma solução confiável para ambas as partes, e cada parte abdica de algo. Tentam satisfazer, equilibrando, os interesses de ambas as partes. Resultando na busca parcial de um objetivo.

Enfatiza, através de estudos, o menos utilizado é o Evitamento e o estilo mais utilizado é a Integração. No estilo integração visto como forma de conduzir o conflito construtivamente, estimulando a criatividade e beneficiando os envolvidos. Existem autores que contraditam esta versão e constituem o melhor estilo a adotar numa situação pode não ser nas outras, desta forma sempre verificar todas as condições para cada estilo deva ser apropriado e conduzido.

Farmer & Roth (1998) encontram resultados através de um estudo exploratório efetuado nos grupos de trabalho, concluindo comportamentos retratando preocupação excessiva com compromisso e acomodação, sendo utilizados com maior frequência dos que reduzem o cuidado para evitar e competir com a outra parte. Teóricos comportamentais menciona que o estilo colaboração, cooperação ou resolução de problemas, sendo o mais adequado na gestão de conflitos, outros contrariam a ideia sugerindo que os conflitos interpessoais devem ser geridos com desempenho, no estilo apropriado conforme a situação.

Fischer (1981), define que no geral, o estilo de gestão de conflitos colaboração é apropriado, construtivo em gerir o conflito, facilitando e expondo as expectativas

peçoais, estimulando mais criatividade, auxiliando os integrantes na interação, oposto de uso do estilo de competição ou dominação que resultam em níveis de eficiência reduzidos.

Rahim, (1985) conduz os estilos compromisso e integração sendo os mais apropriados na temática de estratégia, e os outros estilos com mais adequação em lidar com problemas diários. McIntyre (2007) refere que, em cada tipo de conflito, os envolvidos assumem estratégias, orientando a forma em lidar com os conflitos, conforme vão solucionando os conflitos, as estratégias podem tomar outros rumos.

De acordo com a estratégia adotada e uma vez que começa o conflito, haverá um dos quatro resultados possíveis:

- 1) uma parte ganha, e o rival perde;
- 2) o rival é que ganha, e a outra parte perde;
- 3) chega-se a um compromisso e ambas as partes perdem até a um certo ponto para ganharem noutros, e;
- 4) ambas as partes procuram uma solução integrativa em que cada parte acaba por ganhar (Mcintyre, 2007, p. 298).

Segundo Almeida (1995), existem três tipos de soluções para o conflito. Dependendo do resultado final obtido no conflito, buscando estratégias e permitindo desafio podendo classificar em “Ganhar-Perder”, “Perder-Perder” e “Ganhar-Ganhar”. A estratégia “Ganhar-Perder”, um dos componentes atinge sua finalidade e o outro não, sendo um melhor que o outro e impõe através do seu poder o outro, sendo, um ganha e o outro perde. Com esta estratégia pode enfraquecer a autoridade e podendo produzir sentimento de vingança ou desgosto, produz resultados adversativos.

Chiavenato (1999) e Caetano & Vala (2002) citam como exemplo que, na parte que ganhadora existirá sentimentos de vitória, reforçando a autoestima e na parte que perde, um sentimento de transtorno. Ficando com queixas relativos ao resultado, podendo provocar, dificultando outras negociações.

Na estratégia “Perder-Perder”, as partes em conflito, empenham em não deixar que o outro ganhe, não encontrando uma solução correta para o problema. Pode haver cooperação das partes e na solução final, ainda não estará de acordo com as posições. As partes envolvidas no conflito não serão beneficiadas, ao recorrer a esta estratégia, ninguém poderá considerar um vencedor.

Na estratégia “Ganhar-Ganhar” define que os envolvidos divulguem seus pontos de vista próprios e resolvam suas diferenças. Devendo continuar em comunicação aberta, como a percepção na relação, às oposições, às semelhanças e confiança,

complementando esforços em solucionar as questões. Procurar juntos e identificar as hipóteses corretas na solução do conflito, atingindo todos os objetivos das partes envolvidas. Nesta técnica permitindo adquirir o clima de confiança, compreensão e respeito mútuo das partes no conflito.

Chiavenato (2002) afirma ser as duas primeiras formas, “Ganhar-Perder” e “Perder-Perder”, ao controlar o conflito, possível ter continuidade, ao perceber, não atingir seus objetivos, retornará ao conflito de tentando ganhar. No último caso de “Ganhar-Ganhar”, o período de continuar será interrompido e a eventualidade de novos conflitos terá pouca possibilidade de ocorrer.

Para Estanqueiro (1992), estará em três estratégias a solução dos conflitos, sendo a fuga, o ataque e o diálogo. Quanto a fuga e o ataque decorrem do clima da competição em “ganhar-perder”, sempre uma das partes ganha e a outra perde. Nas duas estratégias encontra enganos reais, nunca resolvendo o conflito por completo. Na fuga criando sentimento de ansiedade, no ataque provocando ressentimento e a vingança. Quando tem o diálogo, vai sempre criando um clima de cooperação, “ganhar-ganhar” e sempre as partes estarão ganhando por igual, garantindo sucesso na solução dos conflitos. Impera nesta estratégia, mais respeito mútuo. Conforme o quadro 1:

**Quadro 1. Estratégias de resolução de conflitos**

| <b>Clima Relacional</b>    | <b>Estratégias</b> | <b>Atitudes</b>                                                      |
|----------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Competição (ganhar/perder) | Fuga               | Falta de respeito por si próprio e submissão aos outros.             |
|                            | Ataque             | Falta de respeito pelos outros e domínio sobre os outros             |
| Cooperação (ganhar/ganhar) | Diálogo            | Respeito por si próprio e pelos outros e conciliação dos interesses. |

Fonte: Estanqueiro (1992, p. 67).

McIntyre (2007, p. 303), referindo que neste sentido, assim dispõe:

A resolução de conflitos poderá deixar uma herança permanente. Por exemplo, se as duas partes utilizarem os estilos de concessão mútua e de negociação, as duas partes poderão pensar que perderam e não ficarem satisfeitas. Pode acontecer que uma, ou ambas as partes, diga que venceu à custa da outra, o que pode transportar dificuldades acrescidas para a próxima ronda de negociação. Numa situação de conflito, do tipo ganhar-perder, aquele que perdeu poderá ficar com ressentimentos relativamente ao resultado alcançado,

e poder influenciar ou dificultar futuras negociações. Se as duas partes utilizam o estilo de integrar, ou de resolução de problemas, tal poderá resultar num encurtamento das distâncias psicológicas e melhorar a comunicação. Assim, o clima de confiança poderá criar condições para que o conflito seja resolvido de forma mais criativa e duradoura.

O posto de uma pessoa em determinado departamento, sendo chefe, colega ou subordinado pode induzir ao estilo de gestão de conflitos adotando diante de uma situação de conflito (Phillips & Cheston, 1979). McIntyre (2007, p. 301) cita nos estudos de Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek e Rosenthal (1964) e Rahim (2001), em que concluíram que: “[...] quando os chefes utilizam um estilo de dominação junto dos seus subordinados, estes respondem, muito frequentemente, com o estilo de evitamento. Quando os chefes procuram controlar os subordinados, estes resistem criando conflito”. O estilo em lidar com o conflito aprovado por um subordinado varia conforme:

(...) a vontade do subordinado em permanecer na organização, a congruência percebida dos valores e atitudes entre subordinado e o chefe e a percepção pelo subordinado de como o chefe é protegido relativamente às decisões arbitrárias que ele toma (Musser, 1982, p. 23).

Considerado por Pondy (1967), Robbins (1978) e Rahim (1986), em termos de conflito, podemos dizer que existe em boa parte devido à existência de hierarquias. Estudos efetuados por Rahim (1986) e McIntyre (1991) destacaram existência de diferenças, relevantes em seus estilos de gestão de conflito, aplicado por chefes, subordinados ou colegas. Os gestores aplicam estilos diferenciados de gestão de conflitos dependendo da pessoa com quem vai relacionar. Concluindo que no relacionamento hierárquico condiciona um estilo aplicado pela pessoa envolvida no conflito.

Rahim (1986), em estudo junto com 1219 gestores revela que estes aplicavam prevalente um estilo de integração com seus subordinados, com estilo de adaptação com seus chefes em estilo de consentimento mútuo com seus colegas. McIntyre (1991), em estudo incluindo 109 gestores, obtendo os mesmos resultados, sendo interessante ter averiguado nos subordinados, ao avaliar seus chefes, indicando estes que empregavam o estilo de evitamento com eles, e não outros estilos, constatando revelação inesperada.

Em outro estudo, Phillips & Cheston (1979) concluindo que gestores lidavam com estilo de dominação com seus subordinados e os colegas, e estilo de concessão mútua com os seus pares, aos que tivesse poder semelhante. Jamieson & Thomas (1974), em

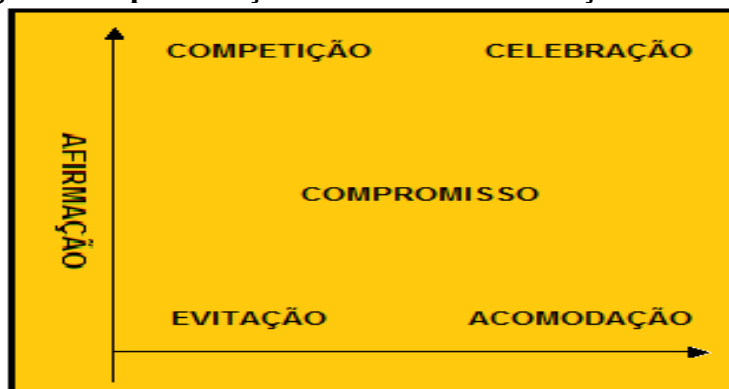
estudo conjunto com alunos, concluem que aulas que os professores aplicavam poder coercivo, eles declaravam mais o estilo de dominação em lidar com o conflito.

Assim os estudos McIntyre, (2007, p.301-302), apresentavam que as figuras de autoridade quando tentavam impor, ou a atitude de ganhar/perder, os subordinados replicarão de modo igual, no estilo em lidar no conflito de “ganhar/perder”. Bilhim (1996) resguarda existência de variadas e diversas técnicas na resolução de conflitos, integrando na implantação de objetivos superiores/comuns, abordando na estrutura e nas condutas de determinação de conflitos.

Na primeira técnica, estabelecido objetivos superiores/comuns, menciona o desacordo relativo aos objetivos, levando sempre ao conflito sendo objetivos incompatíveis. Junto, na existência de objetivos superiores estabelecendo e reduzindo o conflito. Na segunda técnica, aproximação estrutural, quando apela ao superior comum, reduzindo correlações, reduzindo partilhas de recursos e mudança de pessoal. Ao dirigir ao superior, relatando ao mesmo o conflito, este superior deverá obter uma solução relacionada; reduzir mutualidades sendo que os conflitos surgem entre grupos que trabalham de forma mutuas; ao reduzir recursos, onde os grupos têm que compartilhar um material já escasso, aumentará muito a possibilidade de ocorrer conflitos; ao mudar o pessoal tendo como objetivo maior, melhorar o entendimento entre todos.

A terceira técnica, condutas de resolução de conflitos, recomenda uma extensa lista diferenciada de técnicas, nomeando a competição, quando o outro está em uma posição e não abdica dela, na evitação, quando o outro tenta evitar a missão de negociar, a acomodação do outro desistindo da sua posição, com outro sugerindo compromisso e a colaboração do outro comunicando sua informação e encorajando os outros a fazer o mesmo, o configurando é visível na Figura 2.

**Figura 2. Representação de técnicas de resolução de conflitos**



Fonte: Bilhim (1996, p. 200)

Chiavenato (2014) descreve os seguintes estilos na gestão de conflitos:

- a) **Estilo de evitação ou evitar:** significa exclusão e evasão, onde vai fugir ou mesmo ignorar o conflito, procura se preservar nas situações de conflito, procura uma saída ou mesmo deixa como estão para que, o conflito seja esquecido com o tempo. Sendo consequências negativas este estilo, as razões do conflito permanecem, mesma voltando depois e mais forte. Ignorando ou negligenciando todos os interesses das partes.
- b) **Estilo de acomodação:** quando há transferência e aquietação, do conflito, atenuando a situação. Procura resolver todos os pontos de discordância, deixando os problemas maiores para depois. As pessoas necessitam saber o que não está certo e a harmonia é essencial para funcionar.
- c) **Estilo competitivo:** aproveita da sua autoridade, refletindo forte posicionamento em impor seu interesse próprio. Sendo atitude de confrontar e de dominar. Ganhando à custa do outro, gerando possibilidades de futuros conflitos ainda mais fortes. Refletindo na tentativa em atender seus interesses próprios à custa dos outros, ou seja, procura alcançar seus objetivos, imobilizando seu adversário, ou tenta convencer o outro que a sua opinião é correta (REGO, 1998).
- d) **Estilo de celebração:** representa em ganhar e perder, discutir e atacar, se menospreza e coloca a culpa no outro. Ao aceitar ganhos e perdas em solução e nos componentes tendo poderes e os lados procuram reduzir todas as diferenças ou quando necessitam de uma solução temporária. Ninguém fica satisfeito e os princípios para futuros conflitos surgem. Tentando satisfazer os interesses das partes para que se sintam confortáveis com a situação.
- e) **Estilo de colaboração:** tem objetivos, enfrentar o conflito e vai resolvendo. Todos ganham, utiliza de negociação e consenso, reduzindo as diferenças. Diminuindo as diferenças dos envolvidos, onde os problemas e soluções são discutidos e ouvidos, dá atenção para benefícios mútuos. Sendo o meio mais eficaz para solucionar o conflito, exigindo alto grau de profissionalismo entre todos.

No Quadro 2 estão identificados os cinco estilos citados por Cavalcanti (2006) em sua obra.

Quadro 2. Estilos de gestão de conflitos

| Cinco estilos de administração de conflitos |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Evitação</b>                             | <p>Ignora os conflitos esperando que assim desapareçam.</p> <p>Coloca os problemas sob consideração ou em suspenso.</p> <p>Recorre a métodos muito lentos para reprimir o conflito.</p> <p>Usa sigilo para evitar confrontação.</p> <p>Apela a regras burocráticas como uma fonte de resolução de conflitos.</p> |
| <b>Negociação</b>                           | <p>Discute.</p> <p>Procura entendimentos e compromissos.</p> <p>Encontra soluções satisfatórias ou aceitáveis.</p>                                                                                                                                                                                               |
| <b>Competição</b>                           | <p>Cria situações claras de ganhar ou perder.</p> <p>Utiliza a rivalidade.</p> <p>Utiliza jogos de poder para chegar aos seus propósitos. Força a submissão.</p>                                                                                                                                                 |
| <b>Acomodação</b>                           | <p>Cede.</p> <p>Submete-se e obedece.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Colaboração</b>                          | <p>Quer resolver os problemas.</p> <p>Confronta as diferenças compartilhando ideias e informações.</p> <p>Busca soluções integradoras.</p> <p>Encontra soluções nas quais todos ganham.</p> <p>Vê problemas e conflitos como desafios.</p>                                                                       |

Fonte: Cavalcanti (2006, p. 41).

Henriques & Santos (2020), nos diz que ao tentar resolver um conflito, há inúmeras maneiras de agir. Analisar todas as possibilidades e abordagens podendo confirmar a existem de cinco estilos de gestão de conflitos, como visto na Figura 3.

**Figura 3. Estilos de gestão de conflitos**

Fonte: HENRIQUES; SANTOS, 2020

Henriques & Santos (2020) apresentam detalhes positivos dos estilos de gestão de conflitos. O estilo "Evitar", como referido, equivale evitando a existência de conflitos. Mesmo parecendo um estilo menos interessante revelando positivo nos assuntos, é pouco significativo, existe falta de informação e não convém tomar atitudes que se revelam equivocadas, quando tem falta de poder não proporciona posição ao sujeito, nem consideração e sendo outro indivíduo que resolva o problema de maneira correta.

O estilo "Calmo" refere a existência de conflitos, sem desacordo sobre o assunto. Se o conflito tornar um excessivo, certo que desista em sua posição. Este estilo é positivo, existindo um emocional e harmonia elevada com os indivíduos, ao conflito efetivo baseado em nas suas personalidades e não em objetivos ou meios aplicados.

Ao estilo "Ditador" referindo com base da ditadura, pois qualquer opinião dos outros envolvidos, o "Ditador" tem sempre que "vencer". Com estilo reprovador, com exceções de situações onde este estilo pode ser positivo, em uma emergência da situação, assim encontra uma ação que deve ser imediata. Tomando medidas pouco populares que irá contra a colocação dos outros indivíduos, podendo ocasionar efeitos elevados de uma "derrota".

No estilo "Compromisso" difere do estilo "Ditador" permitindo que exista compromisso no que se pretende e no que os outros pretendem. Este estilo não será positivo em acordos, não sendo possível levar avante a posição já determinada, pois sabe que não será possível lucrar ou vencer, tendo em vista já recursos de opinião diversas e diferentes.

O estilo "Colaborativo" busca colaboração, chegar a um acordo comum entre todos, minimizando perdas para as partes envolvidas. Esse estilo sendo positivo, mas o objetivo é o mesmo e tendo apenas uma divergência de como o atingir, com necessidades em obter consenso e a solução, devendo chegar à qualidade. Parecendo nobre, existe situações que não deve determinar com base neste método, se o tempo disposto é curto, não permiti debates, a possibilidade de aparecer concepções negativas de indivíduos do grupo, tomar essa ação seria incoerente, caso se trate de uma empresa onde sua gestão seja constituída por métodos antigos.

Cavancanti (2006) refere que mesmo apresentados inúmeros estilos e outros que se possam mencionar, salienta que ainda possa não existir um bom estilo e um mau estilo de gestão de conflitos, devendo usar o estilo apropriado para cada situação de conflito. Gestores necessitam resolver seus próprios conflitos, se contínuos em *stress* e negligentes, não irá ajuda nas soluções de conflitos com seus subordinados. É assim que explica a importância do papel dos gestores em resolução de conflitos.

#### **1.4 Deveres de gestores na mediação de conflitos**

McIntyre (2000, p. 296) refere que:

Em qualquer organização a existência de conflito com baixos níveis deixa a organização vulnerável à estagnação, à tomada de decisões empobrecidas, mesmo à falta de eficácia, enquanto que possuir conflito em demasia encaminha a organização diretamente ao caos. Nesta perspectiva convém lembrar que o conflito só por si não é “mau”, tendo que haver um certo nível de conflito para que a organização tenha níveis máximos e otimizados de eficácia. Assim, é a gestão do conflito que se revela necessária, podendo passar pela negociação ou por outras estratégias, e não a sua eliminação. Mas esta atitude levanta uma questão: Quem irá ajudar na gestão do conflito, quem tem poder e a influência necessários para criar uma situação em que o conflito se constitua positivo e não um fardo? A resposta mais óbvia é que este papel cabe aos gestores, uma vez que eles têm a formação adequada e o poder, bem como mais possibilidades de ajudar a gerir o conflito no local de trabalho.

Fayol (1990) definindo funções do gestor em uma empresa devendo comandar, organizar, coordenar, e controlar, sendo que sempre as obrigações do gestor é “fazer funcionar o corpo social de uma empresa”. Bernard (1972, *apud* Cavalcanti, 2006, p. 17) atribui o papel do gestor em “facilitar a conciliação de posturas de conflitos, adequando os indivíduos ao procedimento de cooperação, tomando resoluções estimulando o senso moral”.

Mintzberg (1973) diferenciando de Fayol, afirma que as funções estabelecidas dele, na atribuição de gestor são limitadas e pouco respaldado. Sousa (1990, p. 139) acrescenta que:

A grande questão que se coloca ao gestor é então a de tentar compatibilizar (e mesmo opinar) a interação entre objetivos organizacionais e pessoais (...) Trata-se de tentar estruturar a empresa, as relações interpessoais nela e a relação de cada indivíduo com o seu cargo e as tarefas que o compõem, de tal forma que o indivíduo, ao procurar satisfazer os seus objetivos pessoais, contribua eficiente e eficazmente para os objetivos prosseguidos pela empresa.

Cavalcanti (2006, p. 18), “(...) para conseguir resultados, o gestor precisa ser um conhecedor do seu ambiente de atuação e das estruturas organizacionais”, referindo diante de um entendimento político, a gestão constitui um processo no controle do conflito, para o gestor com a equipe possa compartilhar conhecimentos mútuos, conduzindo problemas que provoque divergências internas.

Ainda, o autor salienta que no processo de um conflito, podendo causar uma diminuição da eficiência no trabalho, criando adversidades para o gestor, onde terá que registrar mais efetividade de trabalho por parte dos indivíduos. A responsabilidade do gestor em garantir que conflitos tornem meios utilizados e positivos na empresa. Quando conhece seu ambiente, atua nas estruturas organizacionais através das redes de poder, com processos políticos e nos conflitos, designando, causas, sintomas, dinâmica e técnicas na atuação positiva.

Bernard (2000) referindo ao gestor tentando gerir conflitos deve procurar origem, causa, natureza, forma e atitudes dos conflitos conforme surgem. A competência na gestão estando atento aos fatores que se revelam continuamente na empresa, atentando na percepção da existência do conflito em todos os seus detalhes antes mesmo de discernirem, percebendo a sua origem entre causas, natureza, forma e atitudes do conflito, passando à resolução do conflito com os envolvidos.

Para Cavalcanti (2006), na interpretação do gestor operante em seu posto no conflito, deve ser sua capacidade em perceber antes, agindo no sentido de resolver o problema. Afirma Handy (1978, *apud* Cavalcanti, 2006, p. 45), que o gestor tem como objetivo realizar uma gestão de diferenças, de forma adequada, elaborando impactos positivos na produção. “[...] Existe, portanto, a necessidade de se gerir bem o conflito, pois assim torna-se possível usar as diferenças de habilidades, conhecimentos e interesses de forma proveitosa para a organização”.

Bilhim (1996, p. 194) expressa que “[...] num estudo recente sobre gestores, estes consideravam a gestão dos conflitos tão ou mesmo mais importante do que o planeamento, a comunicação, a motivação e a tomada de decisão”.

Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999), mostra em certas situações o gestor agindo como mediador, tendo a finalidade em resolver os conflitos de outras pessoas. Devendo o gestor ser um interveniente, “hábil” na dinâmica do conflito interpessoal, estar preparado para atuar nos conflitos interpessoais, não dificultar atingindo o melhor resultado.

Rahim (2001), em suas pesquisas e estudos feitos pela *American Management Association* (Associação Americana de Gestores ou AMA), salienta a grande necessidade em consolidar competências característicos dos gestores em confrontar e resolver o conflito. Investigando em seus estudos, o tempo que os gestores necessitam para lidar com o conflito dentro do local de trabalho. Concluindo em seus estudos que:

- Importantes administradores americanos, Vice-Presidentes e Gestores Intermédios gastam por volta de 18%, 21% e 26% do seu tempo, respetivamente, a lidar com o conflito.
- Os gestores indicaram que a capacidade de gerir o conflito tem assumido cada vez mais importância nos últimos dez anos.
- De entre os temas, que foram abordados nas conferências anuais da AMA, os gestores avaliaram a aprendizagem para bem gerir o conflito como tão importante, e/ou até mais importante, do que temas como o planeamento, a comunicação, a motivação ou a tomada de decisão (Rahim, 2001, p. 14).

Almeida (1995) lembra que diante de situação de conflito o gestor deverá verificar três variáveis: natureza do conflito, fatores encobertos e evolução do estágio (incubação, consciencialização, disputa e eclosão). Brown (1983) mostra que os elementos dirigentes da empresa, os gestores ao gerir o conflito devem contribuir na recuperação da organização. Na gestão do conflito podendo mediar alterações nos procedimentos e atitudes dos indivíduos da empresa ou em sua estrutura. Chambel & Curral (1998), analisando alterações conforme as três hipóteses, assim dispuseram:

- a) **No nível de atitudes**, o gestor pode mudar discernimentos, através da gestão da cultura; focar diferenças ou semelhanças no grupo ou entre grupos; redirecionar interesses; introduzindo padrões atuais de cooperação ou de competência; modificando sentimentos, estereótipos e técnicas de percepção da realidade.

- b) **No nível de comportamento**, o gestor consegue utilizar padrões para recompensar ou punir; treinando indivíduos que reconheça e lidem com o conflito. O gestor ensina capacitar, de negociar, de cooperar e de trabalho em equipe, incorporando um mediador.
- c) **No nível da estrutura**, o gestor redefinindo papéis, funções e reciprocidades; criando regras na resolução ou conciliação de conflitos; criando mecanismos atualizados na coordenação e na conexão; fornecendo grupos de consulta, antecipando o conflito e fornecendo grupos de participação, formalizando o conflito.

Desse modo, o que se tem é que a gestão de conflitos consiste na escolha e na implementação de estratégias que se mostrem mais adequadas para lidar com cada espécie em particular de situação conflituosa. Nesse contexto, o papel do gestor demonstra a sua relevância para fins de transformação da competição em um estímulo saudável para os colaboradores, integrando as diferenças e fazendo com que elas se tornem fontes de enriquecimento, e que os desacordos sirvam para promover a evolução de ideias.

## Capítulo 2 – Empresas Familiares

Primeiramente, cumpre-se afirmar que é possível estruturar o ciclo de vida de uma empresa familiar em quatro estágios distintos (Werner, 2014):

- a) **Estágio um:** consiste no período inicial do negócio, com a definição, pelos empreendedores, da missão e valores do negócio. Nesse momento, os dirigentes têm em seus filhos sucessores em potencial;
- b) **Estágio dois:** a organização tem sinais de maturidade, estando já consolidada no mercado. Normalmente, há envolvimento dos herdeiros na gestão, sendo também comuns os delineamentos para substituição dos fundadores por um sucessor;
- c) **Estágio três:** os pais e os filhos trabalham juntos, enxergando-se como iguais. Nesse período, há vários conflitos, havendo dificuldades de ambas as partes de respeitar os limites dos direitos de cada um. Nesse momento é bastante comum a criação de um conselho de acionistas, que funciona como mediador nessa relação, e o aumento de contratação de profissionais externos; e
- d) **Estágio quatro:** exige-se dos fundadores a tomada de decisão em relação à sucessão. Nesse momento, os herdeiros já possuem condições de assumir a direção. Consiste no período de envolvimento também dos netos na gestão, despertando-os para os problemas da empresa.

### 2.1 Breve histórico das empresas familiares

Pesquisas sobre empresas familiares com procedimentos partindo da necessidade advinda das disciplinas e campos de estudos. Pelas dificuldades das consultorias que se realizava em empresas, diversos escritores e pesquisadores observam o contínuo envolvimento de membros das famílias nos negócios da empresa, sendo como proprietários, gerentes ou operários.

As primeiras, são provindos de um grupo diversificado das áreas acadêmicas, sendo elas direito, finanças, sociologia, economia e outras. Trazendo inúmeros modelos e métodos da sua área para elaborar a pesquisa, consciente que negócio familiar estava diferente de modelos de empresas tradicionais. Surgindo pesquisas sobre empresas familiares com abordagem dinâmica de inúmeros consultores concentrando seus esforços

em práticas baseadas em trabalhos e estudos de caso, no exemplo, do autor Donnelley (1964), sendo pioneiro na área (Heck et al, 2008).

Gonçalves (2000) descreve que existia nas empresas familiares até a década de 1950, sendo certo em todos os setores da economia brasileira, das atividades agrícolas ao sistema financeiro, de seguimentos diversificados de alimentos, pela indústria têxtil, serviços diversos até os meios de comunicação. Iniciando no processo do progresso e buscando modernização, acontecimentos no Brasil nessa época, quando as empresas passam a coparticipar espaços com grandes multinacionais e estatais

Partindo desse ocorrido, segundo Gonçalves (2000), a empresa familiar recebe descrédito, marcando assim por várias décadas, como: incompetência pressuposta. Sendo por teorias empresariais firmadas, tendo como princípio uma grande unidade industrial, absoluta e burocratizada, partindo de líderes inovadores que exercia liderança organizada em competência. De acordo com o mesmo autor, contrastava atributos de pequenas e médias empresas familiares. Onde as mesmas na época, eram identificadas como organização informal, complexa e defeituosa, gratificando desconfiança da competência pessoal, praticante do nepotismo não abrindo espaço para novos profissionais qualificados e graduados, agindo de maneira tradicional, costumeira, travando novos planejamentos empresariais.

Relatam Pyromalis e Vozikis (2009), mesmo existindo questionamento da eficiência dessas organizações pela influência familiar como um fator negativo para os negócios, parte dos estudiosos afirmam que esta área atualmente assegura, por vezes, as empresas familiares tendo funcionamento superior há diversas empresas não familiares. Por manterem inúmeras vantagens competitivas de suas peculiaridades, preservação do discernimento de características próprias, de laços e compromissos intensos entre membros da família com sua empresa.

Analizando diversos aspectos particulares e peculiares à natureza das empresas familiares, onde tomam condição de problema de pesquisa científica. Em objetos de estudo, com dificuldades abrangendo conceitos, sendo pontos que os distingui das empresas não familiares, características peculiares e os aspectos associados à interação entre família e empresa. Com definição de uma empresa familiar, onde existe desafios resumindo em dificuldades em chegar a uma noção unificada, caracterizando esse tipo de empresa. A literatura refere entre diversos autores importantes da área, onde apresentam definições diversificadas sobre esse tema.

Campos, Bertucci e Pimentel (2008) levam em reflexão definições que acreditam serem melhor, baseando em diferenciados critérios como característica, controle, tradição, valores e influência da família na direção da empresa, empresa que vem a mais de duas gerações. Variando a caracterização das empresas familiares segundo pontos de vista particular dos mesmos.

## **2.2 Conceito de empresa familiar**

Donnelley (1964) informa que as primeiras definições que começaram a surgir, na empresa familiar foi conceituada como a que passou por um processo de sucessão, pelo menos sob gestão da segunda geração. Uma empresa de propriedade, sendo administrada pelos membros de uma ou mais famílias sendo proprietárias e transferindo seus cargos de gestão para membros da família. Os objetivos na família necessitam de um restrito vínculo na política, com os negócios e os objetivos da empresa.

Lodi (1998) afirma que na sucessão de gestão estando ligada a princípios hereditários, que estabelecem uma personalidade pessoal empresarial como uma cultura organizacional, que vincula ao sobrenome da família ou do fundador, prevalecendo as vezes e não estando separado da sucessão patrimonial. Sendo como principal problema nos primeiros estudos, surgindo como adversidade da necessidade em solucionar problemas direcionados à sucessão, sendo um fator determinante na definição de empresa familiar. Pelos avanços nos estudos, surgiram novos conceitos. Observando a empresa familiar, em sua maioria definida como a que tem sua origem e sua história associadas na família e que mantém membros da família na administração dos negócios por contínuas gerações.

Segundo Bernhoeft (1989), esses não são seus atributos próprios. O autor mostrando outra visão e acreditando na definição dessas empresas estando seu parentesco envolvido. Considerando familiar a empresa e se baseando em uniões variáveis na consideração, em tempo de empresa, mantendo vínculos de confiança com funcionário que está muito tempo na empresa, mesmo não tendo vínculos familiares, com laços afetivos mais fortes a ponto de persuadir a cultura da organização, mesmo que não tendo laços consanguíneos.

Outro relato, de Tagiuri e Davis (1996), as empresas familiares conseguem ter aqueles dois ou mais membros da família, influenciando na coordenação do negócio por

dinâmica, gestão ou direitos de propriedade. Para Gallo e Sveen (1991), considera uma empresa familiar, sendo uma família proprietária de sua maior totalidade de capital, sendo controlador total e parte da administração.

Definindo Sharma et al (1997), considera familiar quando o estabelecimento é administrado com concepções de manter a empresa por várias gerações seguintes e que conserva visão do negócio sempre com a própria família ou de mesmos grupos de pequenas famílias. A definição e a abordagem de Davel et al (2000), envolvendo a pluralidade de princípios parte de pontos comuns e distintos, propondo aspectos fundamentais em análise de uma empresa.

Sendo inúmeras as divergências investigativas, percebe o ponto investigado relata à existência de uma significativa relação entre família e empresa, não exclusivamente respectivo à gestão, na propriedade e no poder de decisão dos membros proprietários da família.

Oliveira (1999) declara ser possível apontar características inerentes nas empresas, concedendo definição exclusiva, onde a define de outros tipos de negócios. Com característica centralizada diferenciando, define a sucessão da gestão, atribuindo de maneira hereditária, procedendo de uma ou mais famílias. Com estrutura gravada a empresa dessa categoria acarreta uma série de contatos, especificando com a família que conserva sua originalidade, produz atributos na forma de atuar

Tagiuri e Davis (1996) atribuem o aspecto familiar associando ao desempenho empresarial conferindo às empresas familiares caráter exclusivo. Onde possuindo atributos indefinidos sendo inerentes aos negócios, podendo ser fonte de vantagens ou de desvantagens, depende da forma como ocorrer a influência entre dimensões da família e empresa. Esses atributos são rendimentos de aplicações de funções de pessoas que são membros da família, proprietários e gestores.

Bernhoeft (1989) enumerando fatores nesse sentido, podendo ser vistos em outras empresas, mas destacando nas empresas do tipo familiar. Ressaltando papel importante na confiança nas afinidades, isento de vínculo familiar; a força dos vínculos afetivos influencia os setores do negócio; valoriza o histórico proporcionando liberdade em falhas, vai de forma remota em busca simples, por resultados; no requisito de dedicação, significa não ter horário de entrada e para sair, trabalha em casa e nos segue nos finais de semana; a perseverança; com tendência ao dramático e nem tanto ao racional; aos jogos de controle, contribuindo com mais habilidade política do que com capacidade.

Com diferencial, segundo Lodi (1998), com certeza é referente aos recursos de finanças acessíveis pela família; com apoio pessoal e recursos familiares, podendo ser útil em períodos de agitação; tendo reconhecimento em relações edificadas com a confiança no nome da família; na relação pessoal e de fidelidade com seus funcionários, considerando como pessoas e não como recursos; na união e convívio aos acionistas e aos dirigentes, indo além das questões profissionais, propiciando a comunicação entre, Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas, elaborando nos momentos de perdas com que os acionistas equilibrem a empresa; um sistema de instantânea decisão, rápido e eficiente; sensibilidade no interesse social em desvantagem do pessoal; prosseguimento no processo de sucessão, seguindo de forma hereditária.

Mussi et al (2008), ao destacarem pontos resistentes e fracos das empresas familiares induzem de forma direta o sucesso e durabilidade. Relacionando à cultura familiar e seus propósitos nas empresas em delegar valores, significativos, distribuindo objetivos e conhecimentos tácitos, passados de pai para filho; combinando imagem e sobrevivência a longo período na empresa; agilidade e facilitando efetivar ações; aquisição rápida nos recursos de aplicações.

Lodi (1998), Gonçalves (2000), Macêdo (2002) e Ricca (2007) explicam que as suas desvantagens relativas nesse tipo de negócio é aparecer nas organizações, destacando efeitos negativos que vem da imposição entre membros da família e empresa, sendo: impasse em separar definições familiares e as profissionais; conflitos de benefícios na família e na empresa; falta de restrições; excesso na valorização de relação afetiva; determinações de problemas administrativos; favorecimento de emprego e promoção para parentes sem competência; e atributos autoritários desnecessários.

Esses autores relatam também de outras razões negativas associadas com gestão, considerando a: ausência de objetivos mais delimitados; unificação de poder; não efetuar; limitar planejamento estratégico; objetivo em questões operacionais em desvantagem dos procedimentos; usar recursos da empresa indevidamente por algum membro da família; métodos negativos no planejamento e domínio financeiro; impasses na sucessão associados a diversificados princípios e motivos, sendo abordados somente em argumentos resultantes de acontecimentos (LODI, 1998; GONÇALVES, 2000; MACÊDO, 2002; RICCA, 2007).

Assim Ricca (2007) ao fazer um resumo sobre os pontos resistentes e fracos com as empresas familiares, resume que outros comentários anteriores, expondo duas

diferenciadas formas, de elaboração nos gestores da família e dos administradores responsáveis.

## **2.3 Modelos de empresas familiares de pequeno e médio porte**

Segundo Oliveira (2006), o padrão adequado em classificar e definir empresas por porte resulta antes da necessidade da prática de medidas incentivada visando seu fortalecimento e à sua expansão. Existindo inúmeros padrões na classificação dos acordos com finalidade em proceder os objetivos nas instituições, fazendo enquadramento, apoio, pesquisa ou outro. Baseado no valor do faturamento, patrimônio líquido ou número de funcionários, em cada órgão figurado do setor, instituições financeiras e legislação adotando diversas formas de classificar o que condiz.

Oliveira (2006) constata que as pequenas empresas, os critérios são importantes no fator de apoio permitindo que possam beneficiar de incentivos na lei, dispondo de tratamento direto ao segmento. Essa classificação sendo indispensável na realização de pesquisas e avaliações comparativas de empresas com características próximas, tencionando alcance semelhante do meio estudado.

Na legislação brasileira a lei detalha que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Sendo na lei vigente, Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Brasil, 2006), tendo sido alterada por republicação em auxílio ao disposto no artigo 5º da Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011.

A Lei nº 123, em seu Capítulo II, artigo 3º, considerando empresa de pequeno porte a sociedade simples, a sociedade empresária, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário que obtenha, para cada ano-calendário, uma receita bruta superior a R\$ 360.000,00, igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (BRASIL, 2006). A empresa de médio porte é aquela que atinge anualmente receita bruta superior a R\$ 3.600.000,00.

O BNDES, sendo empresa pública federal com instrumentos de financiamento de longo prazo, com definição em condições próprias de financiamento, classificando pequena empresa como tendo Receita Operacional Bruta (ROB) anual superior a R\$ 2.400.000,00 e inferior ou igual a R\$ 16.000.000,00. Sendo que até o ano de 2010 nesses

valores podiam variar de R\$ 1,2 milhão a R\$ 10,5 milhões. A média empresa tendo no ROB anual entre R\$ 16 milhões e R\$ 90 milhões (BNDES, 2012).

No Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, utilizando segmentação de acordo aos critérios da Lei Complementar nº 123 por faixa de rendimento, adotando também conceito de número de funcionários na empresa, priorizando em fins de pesquisas a presença sobre essas empresas na economia brasileira. Classificando por números de funcionários, a pequena empresa é aquela que tem de 10 a 49 no comércio e serviço e entre 20 e 99 funcionários, junto com setores de indústria e construção. Empresas de médio porte tem de 50 a 99 no comércio e serviço e entre 100 e 499 funcionários para os setores de indústria e construção (SEBRAE, 2012).

Segundo Cintho et al (2010), as Pequenas e Médias Empresas – PMEs exercem um papel fundamental e importante na economia. Sendo evidente o subsídio com cotas relevantes, gerando oportunidades de emprego e parcelas significativas da força de trabalho e modernização da economia, assim estimulando a evolução empresarial.

Para Cintho et al (2010), atua amortecendo o impacto em momentos de crise econômica, realiza encargos menos equilibrados, necessários no funcionamento do sistema, exercendo atribuição crítica no processo de ampliação, dedicação e variação de capital.

As PMEs avançam e desenvolvem de forma inusitada, atuando como o elo mais significativo na cadeia de produtividade, sendo compradores de produtos e serviços ou mesmo fornecedores, destacando nas empresas maiores. Segundo o SEBRAE (2011) em seu relatório, sobre pequenas empresas do simples nacional, até o ano 2009 haviam 438.513 empresas de pequeno porte, pelo país, concentradas em maior número pelo eixo Sul-Sudeste, equivalente por três quartos do total.

Sendo o estado de São Paulo o que comporta maior número de pequenas empresas, com total aproximado de 30% do total, depois Minas Gerais e seguido do Rio Grande do Sul. O conjunto de empresas brasileiras segundo Cintho et al (2010) e Oliveira (2016), as pequenas e médias representam mais de 90% e equivalendo a 59% da mão de obra produtiva.

Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (IBGE, 2003, p. 15), nas pequenas e médias empresas realizam significativa atribuição para o crescimento e evolução do país, servindo como espécie de “[...] colchão amortecedor do desemprego”. Sendo alternativas para uma determinada parcela da população, que abre

seu próprio negócio, e opção de emprego formal ou informal para trabalhadores, alguns com qualificação limitada, que não encontram emprego em grandes organizações.

Informativos do SEBRAE (SEBRAE, 2011b) retratam que em 2001, exclusivamente micros e pequenas empresas entre as de comércio e serviço empregaram na média de 7,3 milhões de pessoas, configurando 60,8% na parcela de mão de obra empresarial das atividades.

Conforme Oliveira (2006), nos anos de 1995 até 2000, em cada 100 novos empregos gerados no Brasil, 96 descendiam das PMEs. Reis e Escrivão Filho (2003), dando importância para esse segmento, focam preocupação ao estudar no Brasil e no mundo, buscando percepção em problemas diários, assim combatendo e oferecendo aos estudiosos conhecimentos indispensáveis na administração eficaz, propiciando sobrevivência no ambiente econômico passando sempre por mudanças.

Mesmo existindo inúmeros e variados dados demonstrando elevada importância econômica e social das PMEs no Brasil, ainda precisa ser feito um diferencial, tanto na parte governamental quanto na acadêmica, melhorando condições de sobrevivência nas empresas, sendo condição indispensável na evolução econômica do país (OLIVEIRA, 2006).

Gonçalves (2000) e La Rovère (2001) relatam interessante característica em nas organizações, do fato em possuírem origem em empreendimentos familiares. Mesmo no Brasil, empresas familiares diferenciam de micro e pequenas, atingindo as grandes associações, exemplificando como os grupos Votorantim, Gerdau e Camargo Corrêa, que prevaleceram, em excelência, nos pequenos e nos médios empreendimentos. Sendo as que mais empregam no país, menos protestam em épocas de crise, menos demitem na recessão. Segundo Cohn (1991), as pequenas e médias empresas familiares estão alimentando, vestindo e sendo a principal renda de milhares de brasileiros.

É possível observar que, mesmo nas chamadas economias desenvolvidas, o modelo empresarial começa, em geral, com pequenas empresas familiares. Só bem mais tarde as organizações evoluem para uma estrutura societária mais impessoal. Sua coesão decorre de vínculos morais e emocionais como parte da composição de um grupo com uma origem comum, que é a família e sua história (BERNHOFER; GALLO, 2003).

Pyromalis e Vozikis (2009) mostram as empresas novas ou antigas, de pequeno ou grande porte, ou familiares, com vantagens competitivas, na preservação do conhecimento peculiares, laços fortes e o resistente compromisso dos membros com a empresa, na maioria sofrendo conflitos pelas diferenças entre as prioridades do negócio

e interesses da família ou mesmo do dono. Sendo indecisão, comum nas empresas familiares na fase inicial, onde em geral encontra nas micros e pequenas empresas, aceitação nas mudanças, restrição em estratégias desconhecidas; contratar ou não integrantes da família; programar sucessão ou proporcionando a geração seguinte que continue naturalmente encarregando do negócio, sendo grande desafio da perpetuidade.

## **2.4 Estilo de Gestão e Liderança na empresa familiar**

A liderança está relacionada à capacidade de influenciar pessoas, motivando-as para o alcance de seus objetivos. Se não há essa confiança ou ela é perdida, o desempenho do grupo pode ser afetado até que volte a se estabelecer uma confiança mútua entre líder e liderado (ROBBINS, 2005).

Estudar os tipos de liderança em empresas familiares, de acordo com Ferreira et al. (2015), se faz fundamental porque reflete diretamente na cultura organizacional e, consequentemente, no desempenho do colaborador. Os autores elucidam que um dos aspectos que podem ser considerados como mais peculiares nesse caso é a relação estabelecida entre vida afetiva e trabalho, sendo encontrado em sua pesquisa como vantagens desse tipo de liderança um foco mais balanceado entre tarefas e empregados e maiores níveis de engajamento, satisfação com o trabalho e baixo nível de *turnover*.

Silva (2005) ainda complementa afirmando que o estilo do líder em uma empresa familiar é fator decisivo, independentemente do estágio em que a empresa se encontra, podendo definir o futuro da empresa, seja de maneira negativa, seja positiva.

Diniz (2011) destaca que o líder em empresas familiares precisa ter uma personalidade carismática e que passe credibilidade, lembrando-se que essa personalidade será refletida pela empresa no mercado, se o fundador tiver uma personalidade marcante, carismática, capaz de conquistar e dar credibilidade ao seu negócio, é possível fortalecer a imagem da empresa, facilitando, inclusive, o processo de sucessão, já que essas características poderão ser conquistadas naturalmente pelos sucessores. A abordagem comportamental centra-se nas funções do líder em relação à equipe, baseando-se em uma estrutura orientada para a tarefa, visando dar apoio às necessidades dos empregados para que estes contribuam com a produção organizacional (SANTIAGO, 2007).

Cita-se como teorias de liderança a teoria dos traços de personalidade, teoria dos estilos de liderança e teoria situacional (FERREIRA, 2013). Essas teorias subsidiam o

entendimento da liderança, baseada nas características do líder, tais como aquele mais apto a conduzir a execução de tarefas e coordenar seus seguidores. Destaca-se a Teoria dos Traços de Liderança que, de acordo com Chiavenato (1993) são características relacionadas à personalidade do indivíduo, suas características marcantes que permitem-lhe influenciar seus subordinados. O Quadro 3 apresenta os traços e competências que podem ser encontrados em líderes:

**Quadro 3. Teoria dos traços de liderança**

| Traços                                   | Competências                      |
|------------------------------------------|-----------------------------------|
| ● Adaptabilidade ao contexto             | ● Inteligente                     |
| ● Atento ao ambiente social              | ● Conceptualmente bem dotado      |
| ● Ambicioso e direcionado para o sucesso | ● Criativo                        |
| ● Afirmativo                             | ● Diplomático                     |
| ● Cooperativo                            | ● Eloquente                       |
| ● Decisivo                               | ● Conhecedor das funções do grupo |
| ● Motivado para impressionar os outros   | ● Organizado                      |
| ● Enérgico                               | ● Persuasivo                      |
| ● Persistente                            | ● Socialmente bem dotado          |
| ● Autoestima                             |                                   |
| ● Capaz de absorver o <i>stress</i>      |                                   |
| ● Desejoso de assumir responsabilidades  |                                   |

Fonte: Yulk (1994)

Esses traços, portanto, são considerados pelos autores como algo intrínseco aos líderes de sucesso, com sua personalidade diretamente relacionada às suas competências. De acordo com Costa (2002), nas empresas familiares é mais comum líderes com personalidades mais afetivas e sensíveis, sendo também caracterizado por habilidade de gestão situacional, o que pode favorecer seus resultados.

A teoria de liderança situacional abrange as duas teorias anteriores, enfatizando que o líder deve assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação e o estilo da equipe a ser liderada. Conforme se pode perceber, na liderança situacional, o líder atua com base na maturidade de sua equipe e, a partir disso, determina qual comportamento

deve adotar, considerando desde o treinamento, apoio e delegação, visando elevar a maturidade de sua equipe para outros níveis. No modelo de liderança de Hersey e Blanchard, são traçados níveis de maturidade e estilo de liderança a ser utilizado.

A maturidade deve ser percebida pelo líder sob duas dimensões: maturidade de trabalho e maturidade psicológica. A maturidade de trabalho diz respeito ao conhecimento e capacidade técnica, além da experiência na execução de determinadas tarefas. Enquanto a maturidade psicológica refere-se a confiança em si mesmo, fazendo com que se sinta à vontade na tarefa que executa, com determinação e credibilidade no que faz.

De acordo com Chiavenato (2000), a liderança também pode ser classificada segundo as atitudes do líder, tais como liderança autocrática, democrática ou liberal. O Quadro 4 demonstra as características de cada uma dessas classificações:

**Quadro 4. Classificação da liderança de acordo com o perfil do líder**

| <b>Cronograma De Trabalho</b>    | <b>Liderança Autocrática</b>                                                                                                                  | <b>Liderança Democrática</b>                                                                                                                                | <b>Liderança Liberal</b>                                                                                                                                    |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tomada de Decisões</b>        | Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.                                                                | As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.                                                                 | Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.                                                         |
| <b>Programação dos Trabalhos</b> | O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível pra o grupo. | O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates. | A participação do líder no debate é limitada apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitada. |
| <b>Divisão do Trabalho</b>       | O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.                                               | A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.                                               | Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Com absoluta falta de participação do líder.                             |
| <b>Participação do Líder</b>     | O líder pessoal é dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.                                                                | O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.                                                        | O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.                                                  |

Fonte: (CHIAVENATO, 2000, p. 91).

Verifica-se na postura do líder autocrata um comando centralizado, sem a participação ativa de seus subordinados, assume um perfil dominador, determinando quem executa cada tarefa e como isso deve ser feito. Ele é o único responsável por suas decisões. Santos e Assunção (2010) afirmam que, na liderança autocrática, o líder

centraliza suas decisões e impõe suas ordens ao grupo, podendo-se perceber nesse tipo de liderança agressividade, tensões, frustrações e nenhuma espontaneidade no grupo, fator que dificulta o relacionamento interpessoal entre as pessoas que compõem a organização, com essa centralização do líder, ocorre uma dependência dele, o que faz com que o trabalho só se desenvolva com sua presença. De acordo com Miinucci (1995), é possível perceber a liderança autocrática nos militares, pois há a presença de forte hierarquia e centralização do poder, a iniciativa por parte dos subordinados não é permitida, não sendo possível identificar, portanto, sua espontaneidade na realização das atividades.

Nesse contexto, verifica-se na liderança autocrática um ambiente tenso, onde o papel dos colaboradores que formam a empresa se resume a atender às ordens do seu líder, sem questionar ou participar suas ideias a ele, verificando-se que podem ser desencadeados problemas, tais como a falta de motivação para a realização das atividades. Na pesquisa realizada por Silva (2005) foi identificado que nas empresas familiares em que o líder é membro da família do fundador existe uma predominância de característica autocrática, observando uma deficiente comunicação dos dirigentes com o grupo, contando com uma centralização na elaboração de tarefas, objetivos e tomada de decisão, com um conceito de liderança atrelado ao exercício do poder e do controle, sendo fundamental que esses estilos sejam revistos, tendo em vista que podem trazer resultados negativos para a empresa.

No que diz respeito às vantagens e desvantagens da liderança autocrática, Botelho & Krom (2010) mencionam que, na liderança autocrática, não há espaço para a iniciativa pessoal, com facilidade para geração de conflitos entre os membros da equipe, bem como insatisfação e desmotivação, destacando-se como desvantagem desse tipo de liderança a quase inexistente participação dos subordinados nas decisões, além do que o espaço de tensões e conflitos, trazer insatisfação e desmotivação aos colaboradores, refletindo negativamente nos resultados. Como vantagem, menciona-se a rapidez com que as decisões são tomadas e as atividades realizadas sem maiores questionamentos, o que aumenta a produtividade.

Já o líder democrático estimula uma participação ativa de seus subordinados, considerando suas opiniões, sugestões e críticas, sendo a equipe sempre estimulada e assistida pelo líder. O *feedback* também é uma característica forte desse tipo de líder já que está sempre incentivando sua equipe, com elogios e críticas, não se colocando como superior a eles, todavia como parte da equipe. Nesse tipo de liderança, a tomada de decisão é do líder, todavia, com a contribuição de toda a equipe. Na liderança

democrática, de acordo com Santos e Assunção (2010), as atividades são conduzidas e orientadas pelo líder, que incentiva a participação do grupo, com ideias e inovações, assim, há estímulo para que seja desenvolvida uma comunicação espontânea, franca e cordial entre os membros da equipe e seu líder, promovendo um ambiente de bem estar.

Luck et al. (2002) afirmam que a liderança democrática é uma forte característica das organizações modernas, trazendo características que impulsionam a criatividade e a inovação, sem sair do poder do líder, que permanece a frente, contudo, como bom ouvinte, considera as opiniões de seus subordinados, levando para sua decisão final aquelas que se mostraram mais coerentes. Botelho & Krom (2010) destacam que, apesar das vantagens trazidas pela liderança democrática, é imprescindível que se considere as desvantagens que podem ser trazidas, como o fato dos subordinados não reconhecerem devidamente o papel do líder no processo, além disso, pelo fato da tomada de decisão levar em conta a opinião dos subordinados, esta pode ser mais demorada.

Dessa forma, entende-se que a liderança democrática, por considerar as ideias dos subordinados, promovendo a participação destes em comum acordo com o líder que direciona e define as atividades, se mostra bastante viável para as organizações atuais, sendo capaz de criar um clima organizacional satisfatório, com satisfação e motivação. Destaca-se que, apesar de considerar a opinião de toda a equipe, a tomada de decisão continua sendo papel do líder. Salienta-se que o estilo de liderança democrático é mais difícil de ser encontrado em empresas familiares, tendo em vista que a tendência dessas empresas é mais voltada para a centralização do poder, não havendo espaço para uma participação voluntária de todos os membros, além das suas características burocráticas (COURY; PEÇANHA, 2016). Por fim, o estilo liberal, como o próprio nome já sugere, tem-se uma maior liberdade para a tomada de decisões entre a equipe com a participação mínima do líder, as atividades correm soltas, não há direcionamentos por parte do líder, a equipe atua como achar coerente.

A liderança liberal, também conhecida como *laissez-faire*, segundo Santos & Assunção (2010), trata-se daquela em que o líder delega totalmente as decisões ao grupo, deixando-os livres na realização de atividades, sem controle. Nesse tipo de liderança, de acordo com os autores, impera o individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.

Provavelmente, esse tipo de liderança traz mais prejuízos aos resultados da organização do que os demais apresentados neste estudo, visto que não há um controle das atividades realizadas e a tomada de decisão não é feita com coerência, bem como não há a figura inspiradora de um líder. Como bem destaca Minicucci (1995), na liderança

liberal, os resultados são insatisfatórios, visto não haver socialização e a predominância ser de decisões individualistas, com o desenvolvimento das atividades sendo realizado ao acaso, destaca-se que por predominar o individualismo, geralmente, o clima organizacional das equipes com esse tipo de liderança não é harmonioso. Vale destacar as vantagens e as desvantagens da liderança liberal citadas por Botelho e Krom (2010). Como vantagens, é possível mencionar o alto nível dos colaboradores no seu desempenho, o que decorre da sua independência, já que tendem a desenvolver seus próprios objetivos, os quais muitas vezes agregam valor à organização. Enquanto as desvantagens ficam a cargo do nível de comunicação que é baixo, desalinhando os objetivos da equipe, além desta não receber *feedback* de seu líder sobre seu desempenho e resultados.

Acredita-se que entre os três tipos de liderança citados, o mais indicado é o estilo democrático, que traz consigo uma participação da equipe, todavia, uma postura forte e ativa do líder que atua de forma a orientar sua equipe, ouvindo suas opiniões e críticas, utilizando-as na tomada de decisões. Para ser um líder acredita-se que é preciso em primeiro ter personalidade e traços psicológicos para tal, pois a liderança é na verdade uma consequência desses traços que podem variar em diferentes situações. Por exemplo, quando uma equipe de uma organização passa por problemas, pode acabar desenvolvendo um líder, um sujeito que se destaca no grupo na qual passa a ter esse papel por suas capacidades e habilidades percebidas pelos demais membros do grupo (ROBBINS, 2005). Quando o assunto envolve as empresas familiares se torna ainda mais complexo, sendo fundamental que o líder saiba separar o lado pessoal do profissional, o que, por vezes, é confundido pelos próprios colaboradores. As questões financeiras apontadas na pesquisa de fato precisam de planejamento, sendo óbvia a necessidade de preocupação com esse fator.

Por sua vez, Maino (2005) destaca que todo gestor de empresas familiares que deseja alcançar sucesso deve planejar. Assim, o planejamento seja ele em que setor é colocado como prioridade para o sucesso de uma empresa.

Assim, a principal dificuldade do líder de uma empresa familiar está em trabalhar com colaboradores da própria família, amigos e conhecidos, o que leva à confusão de entendimento sobre o pessoal e o profissional, prejudicando os resultados da empresa. Na pesquisa realizada por Silva (2005) foi verificado que o estilo de liderança na empresa familiar é fator decisivo, independentemente do estágio em que ela se encontra.

Assim, a liderança autocrática foi verificada como predominante nas empresas familiares analisadas. Importante mencionar que são poucos os estudos relacionados para identificação do estilo de liderança em empresas familiares, fator que limita uma maior profundidade da abordagem sobre o tema, todavia, destaca-se que essas empresas devem atentar-se a esse fator para que se possa fazer as adequações necessárias para que as vantagens sempre se sobressaiam às desvantagens.

## **2.5 Processo sucessório em empresa familiar**

Em empresas familiares um dos mais importantes momentos está na sucessão familiar, trata-se, basicamente, do processo de escolha do novo gestor da empresa, aquele que irá assumir as responsabilidades da empresa, um momento complexo já que, por vezes, envolve conflito de opiniões e de interesses.

Dessa forma, a sucessão familiar é colocada como um processo crítico na sobrevivência da empresa, erros e falhas nesse processo podem vir a prejudicar sua continuidade. De acordo com Oliveira (2010), é extramamente importante que seja feito uma análise bem rígida e rigorosa, no processo sucessório, pois muitas vezes , o gestor tem uma inclinação muito maior na hora de nomear seu sucessor , sugerindo que seus herdeiros sejam as melhores alternativas para o comando da empresa.

Nas empresas failiares muitas vezes se tem conflitos na gestão, visto que como o próprio nome já sugere se tem relações familiares no ambiente de trabalho, por vezes, o familiar se confunde com o profissional, trazendo prejuízos para os resultados da organização. As dificuldades podem ser ainda mais complexas quando se fala do processo de sucessão nessas empresas, já que, por vezes, envolve o sonho dos pais em passar a empresa para o filho, que, por sua vez, ainda não está preparado ou capacitado para tanto, ou mesmo, não deseja essa sucessão. Desse modo trata-se de uma temática delicada que merece atenção.

Sabendo-se que o Brasil possui um número significativo de empresas familiares, dentre as 8 milhões de empresas registradas no Brasil em 2011, 90% são empresas familiares (GOUVEIA, 2011), e que muitas vezes não conseguem sobreviver no mercado por motivos relacionados à gestão, acredita-se ser fundamental que estudos sejam realizados com o intuito de contribuir para sua continuidade e sucesso no mercado, tendo

em vista que problemas na sucessão são os que mais acometem a sobrevivência dessas empresas.

Com o decorrer do tempo, a empresa demandará mudanças, seu fundador precisará se afastar e seu sucessor assumirá seu lugar, tornando a empresa, cenário de dificuldades. Não é difícil imaginar o porquê dessas dificuldades, visto que se tem uma empresa acostumada com o processo de gestão de uma só pessoa, adaptá-la a um novo processo de gestão requer paciência e tempo.

A sucessão familiar tem destaque como desafio das empresas familiares nos próximos cinco anos, conforme já é sabido, esse é, se não, o maior desafio que essas empresas precisam enfrentar, devendo ser retomado nesse caso a questão da cultura organizacional, considerando sua relação direta com processo de mudanças. Na pesquisa realizada pela PwC Brasil (2013, p. 5) encontrou-se que: “no Brasil, 49% dos entrevistados já estão apreensivos com a questão da transferência do negócio para a próxima geração e 14% vislumbram um possível conflito familiar”. Destaca-se que 33% das empresas familiares pesquisadas afirmaram ser propensos a oferecer ações para gestores que não sejam da família.

Um estudo feito na Europa, apontou que a grande maioria das empresas familiares se destroem após a segunda ou terceira geração, pelo fato de não realizar um planejamento bem sucedido. De acordo com o autor:

Alguns aspectos a serem considerados na sucessão familiar são: a realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais; se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares; se existe dicotomia entre família e empresa; como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras; como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família (Oliveira, 2010, p. 12 -13).

Assim, a sucessão pode ser definida pela transferência de poder e de influência dos fundadores para os sucessores, no qual o proprietário deve tomar decisões a respeito da próxima geração, deixando-os no controle da empresa, através de um plano de sucessão, realizado com a maior antecedência possível. Se o processo sucessório for bem elaborado, as chances de perpetuação da empresa são aumentadas. Quando o planejamento sucessório da empresa envolve filho único, o processo pode ser ainda mais complexo, considerando que os pais-proprietários, precisam deixar de lado o seu sonho de ver a empresa passar para seu filho e pensar racionalmente se de fato ele está preparado para receber a gestão da empresa e, mais do que isso, se é o que ele quer.

De acordo com Salamancha (2007), o processo de sucessão familiar quando envolve o filho, por vez, traz a pressão de não decepcionar seus pais, sem que ele consiga externar sua vontade, passando a trabalhar desmotivado, sem qualquer interesse que de fato a empresa prospere. Portanto, se faz fundamental que os proprietários analisem se de fato é o que o filho deseja e, em caso positivo, iniciem o processo de capacitação com antecedência, verificando o momento certo para a sucessão, considerando se ele de fato está preparado para assumir a gestão da empresa. Devendo-se sempre lembrar que a empresa não deve ser confundida com a família.

### Capítulo 3 - Metodologia

A metodologia utilizada no presente trabalho permite classificar a pesquisa como estudo de caso, que se baseará em levantamento bibliográfico para a análise dos dados. O estudo de caso, segundo Yin (2010), é um método de pesquisa originado na Medicina, mas que, atualmente, é uma das principais modalidades adotadas para pesquisas qualitativas no campo das ciências sociais e humanas. Trata-se, conforme o autor, de uma investigação empírica que busca investigar em profundidade um fenômeno contemporâneo, considerando, também, o seu contexto de vida real, principalmente quando não se tem bem estabelecidos os limites entre o contexto e o fenômeno estudado.

De acordo com Lakatos e Marconi (2011, p. 274), é este o tipo de pesquisa que se refere “[...] ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos”. No presente trabalho, o estudo de caso considerou a realidade das empresas DuPão Panificadora e Confeitaria, Panificadora Doce Pão, e Master Pão Panificadora, todas elas negócios familiares de pequeno e médio porte situadas em Brasília-DF, para se buscar responder o problema que fora formulado para a pesquisa, atendendo, assim, o seu objetivo. Sendo assim, é possível classificar o estudo de caso como de casos múltiplos.

Já o enquadramento como pesquisa bibliográfica é decorrente do fato de que se fará uso de material já publicado para compor a parte de revisão de literatura do estudo, bem como para a discussão dos resultados obtidos no estudo de caso realizado.

Isso porque, de acordo com apontamentos de Vergara (2013), a pesquisa bibliográfica é aquela realizada “[...] com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (Vergara, 2013, p. 48).

Quanto aos fins, é possível considerar que se está diante de uma pesquisa com características de pesquisa exploratória, considerando que este é o tipo de estudo que “[...] visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva” (Mattar, 1993, p.86). Nesse mesmo sentido, cite-se Gil (2010), que assim dispõe:

As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno

estudado. Pode-se afirmar que a maioria das pesquisas realizadas com propósitos acadêmicos, pelo menos num primeiro momento, assume o caráter de pesquisa exploratória, pois neste momento é pouco provável que o pesquisador tenha uma definição clara do que irá investigar (Gil, 2010, p. 27).

Nesse estudo, a abordagem do problema é qualitativa, tendo em vista ser este o tipo de abordagem em que se considera a existência de uma relação dinâmica entre o sujeito e o mundo real, que não pode ser expresso em número. “O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem” (Silva & Menezes, 2000, p. 20).

### **3.1 Processo de coleta dos dados**

A coleta de dados será feita mediante envio de questionário via e-mail para as empresas selecionadas (DuPão Panificadora e Confeitaria, Panificadora Doce Pão, e Master Pão Panificadora), seguindo-se o protocolo de coleta de dados segundo Yin (2010), que agrega em si as questões a serem respondidas sobre o objeto desse estudo.

Conforme Yin (2010), o estudo de caso deve ser conduzido considerando três fases: a primeira, de eleição do referencial teórico que dará suporte à análise, a seleção dos casos e o desenvolvimento de protocolos para se proceder à coleta de dados; a segunda, de condução efetiva do estudo de caso, apresentando os dados coletados e sua respectiva análise, elaborando, na sequência, o relatório do caso; e a terceira, de análise dos dados levantados à luz do embasamento teórico reunido na primeira fase, interpretando-se os resultados.

Para esse trabalho, o protocolo elaborado, a partir das concepções de Yin (2010), contempla a adoção do procedimento de análise crítica. As fontes de evidências consideradas são registros em arquivos fornecidos pelas empresas e aplicação de questionário aos gestores dos negócios analisados.

O questionário aplicado é o disponibilizado no Apêndice A, composto das seguintes partes: dados da empresa (porte, número de funcionários, ano de fundação, ciclo de vida atual e membros da família que participam da gestão), dados do respondente (função/cargo na empresa, tempo de casa, idade, gênero e nível escolaridade), e seis blocos de questões, assim organizadas: Bloco 1 – Questões de avaliação da gestão organizacional (Q1-Q9); Bloco 2 – Questões sobre a organização (Q10-Q20); Bloco 3 – Questões sobre a direção (Q21-Q36); Bloco 4 – Questões sobre o controle (Q37-Q46);

Bloco 5 – Questões sobre a influência da família no processo de gestão (Q47-Q63); Bloco 6 – Questões sobre a gestão de conflitos (Q64-Q70).

### 3.2 Cenário da Pesquisa

A pesquisa se caracterizou como multicascos sendo realizada nas empresas: DuPão; Panificadora Doce Pão; e Master Pão panificadora, as quais estão descritas nos tópicos a seguir.

#### 3.2.1 DuPão Panificadora e Confeitaria (DuPão) (E1)

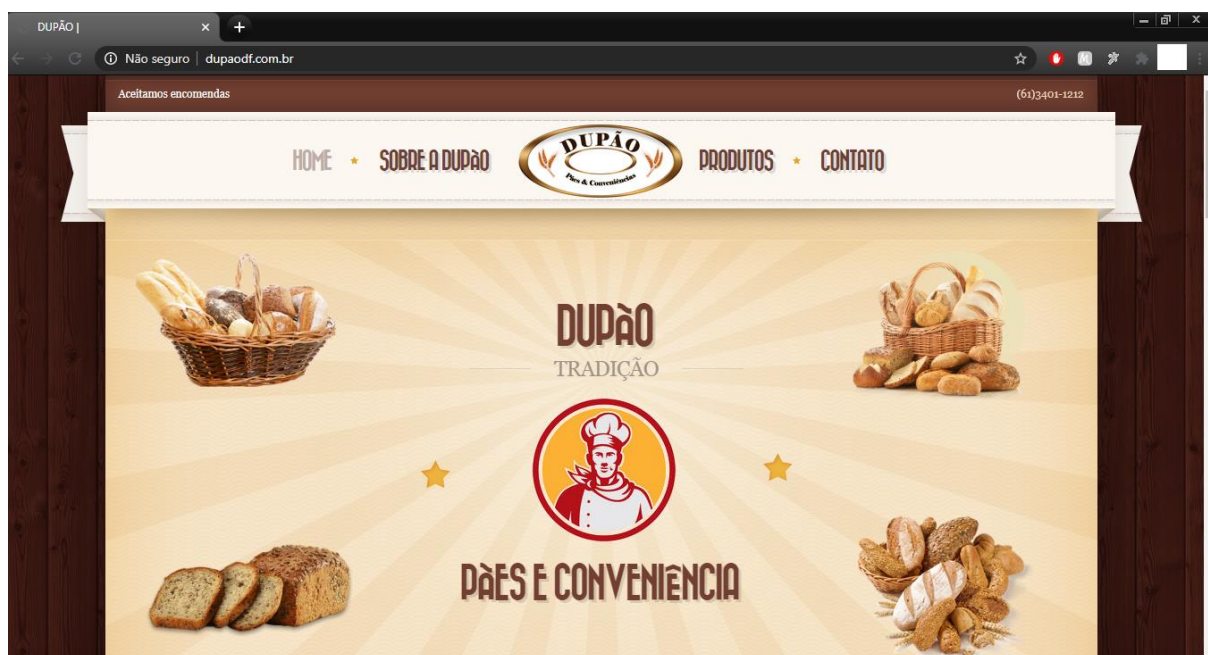
A DuPão Panificadora e Confeitaria (DuPão) (E1) (Figuras 4 e 5) é empresa familiar de médio porte localizada em Águas Claras, Brasília-DF, Conjunto Sha, Chácara 55, Cj. 4, Lt. 10, St Habitacional Arniqueiras, que funciona todos os dias (de segunda a segunda), das 6:00 às 21:20h.

**Figura 4. Frente da loja – DuPão (E1)**



Fonte: DuPão (2020).

**Figura 5. DuPão (E1) – site**



Fonte: DuPão (2020).

Em seu *site*, a empresa destaca a sua formação de empresa familiar como sendo um fator positivo para o atendimento prestado ao público:

[...] tem como proprietários duas famílias goianas que deixaram sua terra natal, costumes, tradições e valores para construir juntas uma empresa voltada para qualidade e sempre com uma visão inovadora, agregando não somente a linha de panificação, mas também um mine mercado dotado de produtos capaz de atender a população com qualidade e preço atraente. Atender bem é um quesito constante e diário. O ambiente tradicional e familiar torna a forma de atender diferenciada, fazendo de cada cliente um ser único, sendo tratado como um amigo de grande e imensurável valor para a empresa. Estacionamento próprio, Equipe disposta humilde e educada torna o atendimento descontraído e agradável (DuPão - DF, 2020).

Em relação ao tempo de mercado, a DuPão está há 8 anos em atividade, considerando sua fundação em 2012. A empresa possui atualmente 51 funcionários, que trabalham em três turnos e em regime de escala. O ciclo de vida atual é o estágio um, seguindo classificação de Werner (2014). Da gestão, participam quatro membros das famílias – um casal (matriarca e patriarca) representando ambas.

O respondente ocupa o cargo de Gestor Geral na empresa, estando desde 2013 prestando serviços para a mesma, primeiro como Atendente, depois como Caixa, e agora como Gestor Geral. Tem 34 anos, é do sexo masculino, e tem nível de escolaridade Ensino

Superior. Não se trata, portanto, de um dos proprietários da empresa, e, sim, de um funcionário.

### 3.2.2 Panificadora Doce Pão (Doce Pão) (E2)

A Panificadora Doce Pão (Doce Pão) (E2) (Figura 6) é empresa familiar de pequeno porte localizada também em Águas Claras, Brasília-DF, Conjunto Sha, Cj. 4, Lt. 10, St Habitacional Arniqueiras, que funciona todos os dias (de segunda a segunda), das 6:00 às 22:00h.

**Figura 6. Frente da loja – Doce Pão (E2)**



Fonte: Doce Pão (2020).

A Doce Pão foi fundada em 2008, estando há 12 anos no mercado. A empresa possui atualmente 22 funcionários, que trabalham em três turnos e em regime de escala. O ciclo de vida atual é o estágio dois, seguindo classificação de Werner (2014). Da gestão, participam três membros das famílias – o casal (matriarca e patriarca) e um filho. O respondente é um dos gestores (o filho), de 31 anos com nível de escolaridade Ensino Superior.

### 3.2.3 Master Pão Panificadora (Master Pão) (E3)

A Master Pão Panificadora (Master Pão) (E3) (Figura 7) é empresa familiar de pequeno porte localizada em Avenida Brasília, Qs 11, Conjunto B 131-149, no bairro Asa Sul, que funciona todos os dias (de segunda a segunda), das 6:30 às 22:00h.

**Figura 7. Interior da loja – Master Pão (E3)**



Fonte: Master Pão Panificadora.

A Master Pão foi fundada em 2000, estando há 20 anos no mercado. A empresa possui atualmente 37 funcionários, que trabalham em três turnos e em regime de escala. O ciclo de vida atual é o estágio dois, seguindo classificação de Werner (2014). Da gestão, participam quatro membros das famílias – o casal (matriarca e patriarca) e dois filhos.

O respondente ocupa o cargo de Diretor na empresa, estando desde 2003 prestando serviços para a mesma. Tem 46 anos, é do sexo masculino, e tem nível de escolaridade Ensino Superior. Não se trata, portanto, de um dos proprietários da empresa, e, sim, de um funcionário.

### **3.3 Processo de Coleta dos Dados**

Os dados serão analisados mediante a aplicação da técnica de análise crítica de conteúdo, técnica importante em pesquisas qualitativas, quer para a complementação de informações que forem obtidas a partir da aplicação de outras técnicas, quer para desvelar novos aspectos sobre determinado problema ou tema (Ludke & André, 1986). A abordagem irá considerar as respostas dadas pelos respondentes às questões apresentadas, reunindo-as em blocos e confrontando-os com a literatura pesquisada, de modo a encontrar respostas para a questão-problema elaborada para o presente estudo.

## Capítulo 4 – Resultados e Discussões

Os resultados são apresentados nesta etapa os resultados verificados a partir dos estudos de casos realizados em quatro panificadoras. O capítulo apresenta inicialmente um estudo dos dados estatísticos relacionados aos desafios da administração familiar no Brasil para, em seguida, iniciar a análise dos impactos dos conflitos intraorganizacionais nos resultados das empresas familiares do setor de panificação. O capítulo é finalizado com uma discussão dos resultados com base na literatura publicada sobre o assunto.

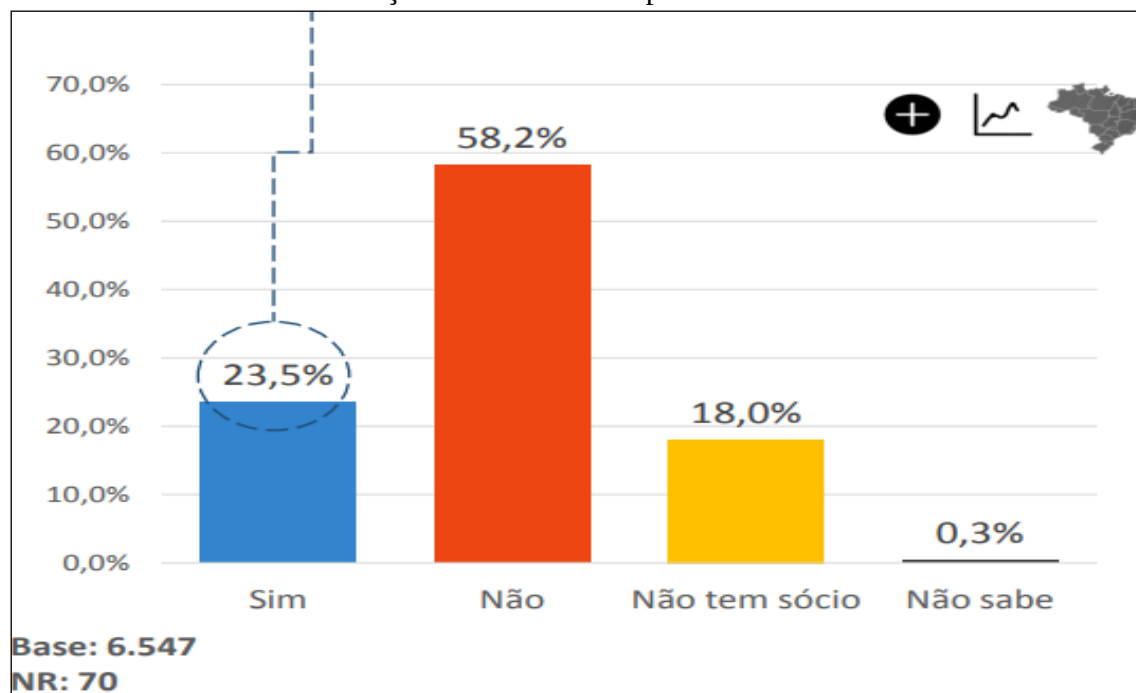
### 4.1 Desafios da Administração Familiar no Brasil: Dados Estatísticos

O cenário político, econômico e social do Brasil é bastante favorável ao surgimento e desenvolvimento de empresas, o país tem crescido em todos os sentidos. De acordo com o IPE (2010), 18,5 milhões de habitantes ascenderam socialmente no Brasil entre os anos de 2006 a 2008. O Índice de Desenvolvimento Humano no Brasil (IDH) ultrapassou os índices da Rússia, Índia e China, ocupando, de acordo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o posto de décima economia do mundo.

Para desenvolvimento deste tópico, toma-se como base a pesquisa realizada pela pesquisa PwC (*Private Company Services*<sup>1</sup>) Brasil em 2013 acerca das empresas familiares no Brasil, verificou-se que a importância dessas empresas tem sido reconhecida, tendo como oportunidades agilidade e flexibilidade frente às outras empresas e como desafios os conflitos inerentes ao seu próprio modelo de negócios e a busca por evitar riscos. Importante mencionar, com base na pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2020) que cerca de 23,5% das empresas familiares no Brasil possui familiares como sócios, conforme se observa no Gráfico 1:

---

<sup>1</sup> Serviços de Empresa Privada. (Tradução própria).

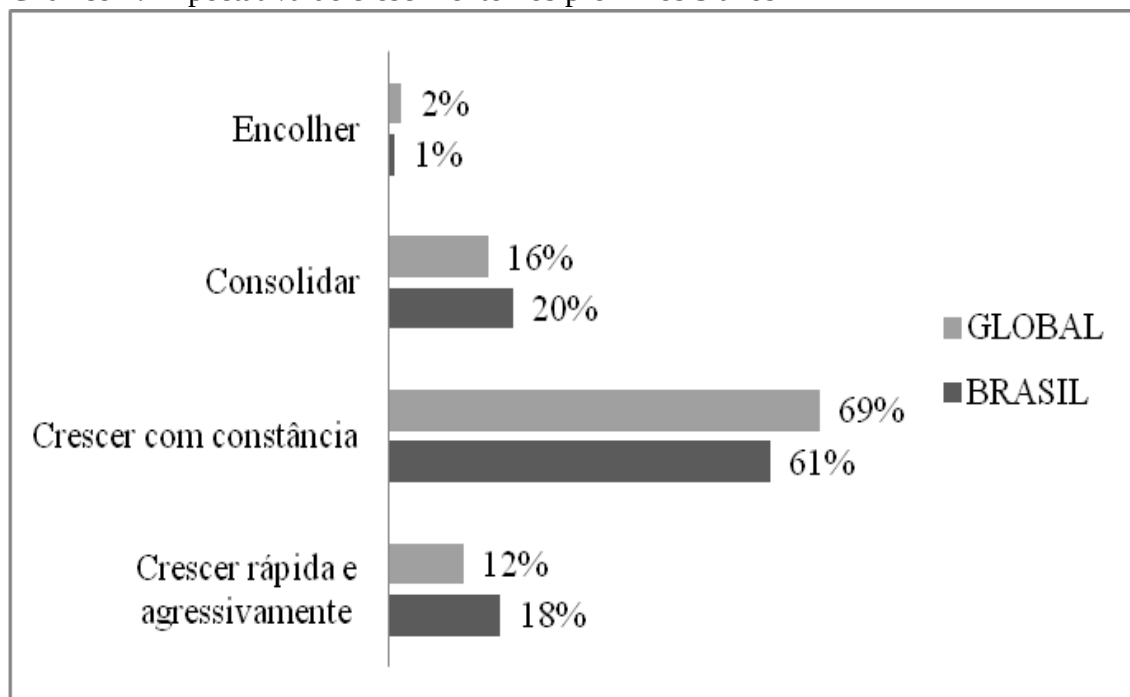
**Gráfico 1.** Parentesco na relação societária de empresas familiares

Fonte: SEBRAE (2020)

Assim, é possível dizer que em muitas empresas com o caráter familiar não se limita somente ao sócio fundador e ao processo de sucessão, havendo, também, o quesito de uma gestão familiar ampliada, com suas lideranças assumidas por parentes, podendo-se considerar como uma vantagem, já que se tem uma lealdade familiar a busca por manter o nome da empresa em destaque. Todavia, se faz necessário tomar cuidados para não confundir conflitos familiares com profissionais.

A pesquisa realizada pela PwC Brasil (2013) demonstrou que estruturas de trabalho familiares brasileiras não fazem planejamento a longo prazo e acreditam contribuir para a estabilidade da economia do país.

De acordo com a PwC Brasil (2013), 54% discordam que as empresas do setor têm uma abordagem de longo prazo para a tomada de decisão, enquanto 32% concordam e 67% acreditam que contribuem para a estabilidade da economia. A mesma pesquisa também demonstrou que os gestores destas empresas são otimistas em relação ao crescimento do seu negócio. No gráfico 2 demonstra-se a expectativa de crescimento para os próximos 5 anos:

**Gráfico 2.** Expectativa de crescimento nos próximos 5 anos

\*Praticamente todas (96%) as empresas familiares brasileiras que esperam crescer estão confiantes em atingir suas metas.

Fonte: PwC BRASIL (2020).

Assim, verifica-se que a maioria das empresas familiares possui a expectativa de crescer com constância, o que reforça o pensamento da falta de um planejamento à longo prazo, pois seus gestores evitam correr riscos, administram a empresa e as situações que surgem no decorrer da gestão comercial, de pessoas, logística, produção, entre outros.

Ainda, sobre a falta de planejamento à longo prazo, Teló (2001, p. 20) destaca que “o interesse por resultados imediatos, comprometendo objetivos de longo prazo, pode levar a empresa a uma miopia mercadológica, pois esta não se prepara para o futuro e perde excelentes oportunidades de mercado”.

Assim, diferentemente do que falam os gestores que participaram da pesquisa da PwC (2020), acerca da ausência de planejamento à longo prazo, o autor destaca que esse problema existe e é um dos fatores desencadeantes do fracasso nesse tipo de empresa.

Para solução da ausência de planejamento a longo prazo, Ricca (2004) menciona que o principal fator que pode ajudar na sobrevivência e no gerenciamento dessas empresas é a reconcentração, quanto mais a família restringir o crescimento no número de donos, maiores são as chances de sobreviver a longo prazo. Esta centralização permite a empresa reduzir o nível de conflitos, concentrando em uma missão e visão empresarial

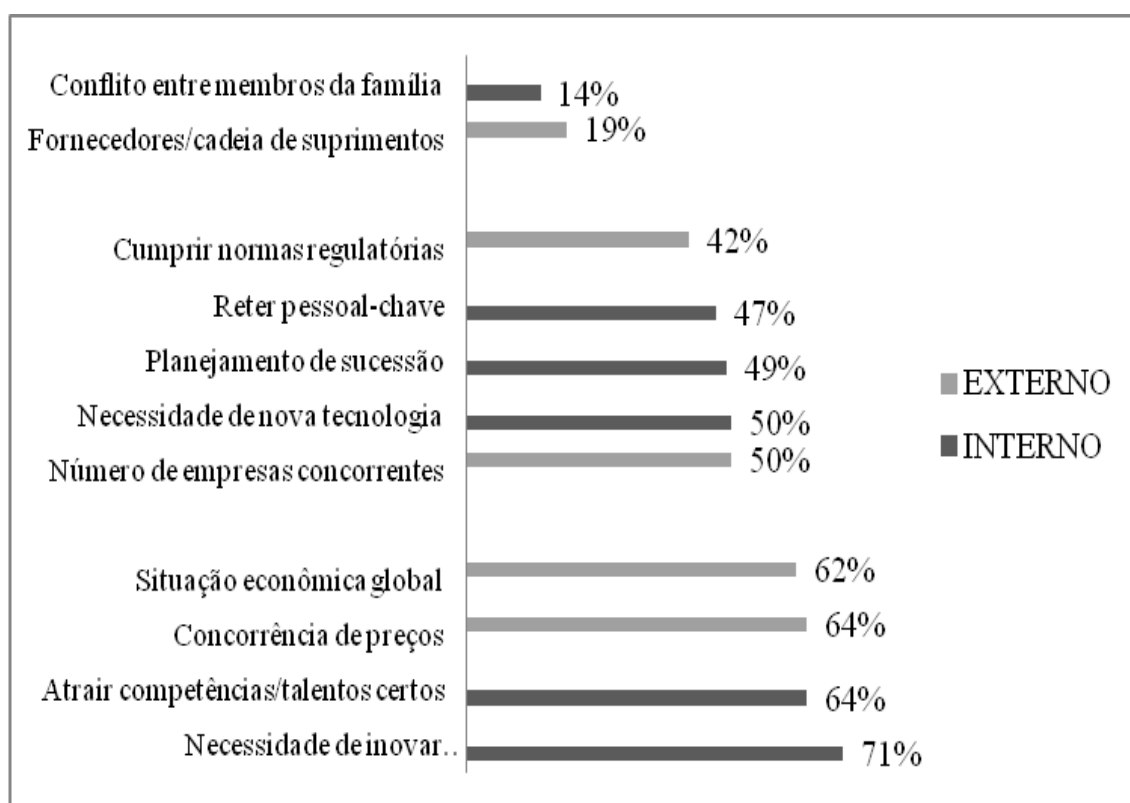
mais coincidente, o que permite que os gestores alinhem suas diretrizes e implementem estratégias mais cooperativas entre áreas. Como também é importante contratar pessoas competentes para gerenciar os setores, assim a empresa tende a otimizar suas atividades, focar em resultados.

O gestor que domina a área que atua, possibilita encaminhar as decisões de forma mais consistentes, mais profissional, mais técnica, elevando o índice de alcance das metas. Na opinião de Ferreira (2011, p. 1): “Não beneficiar parentes é a melhor forma de profissionalizar o negócio e, ao mesmo tempo, manter a família por perto”.

O recrutamento de pessoal tanto em nível global quanto em nível de Brasil se demonstrou como a principal palavra-chave quando o assunto se volta para as empresas familiares, acreditando-se ser de fato um ponto crucial para ser trabalhado nesse tipo de empresa, considerando que se trata, geralmente, de um processo informal de contratação, fazendo-se necessário adequar o processo para que se possa ter mais vantagens. A questão da reorganização da companhia também recebeu menção como palavra-chave, podendo-se relacionar com a administração dessas empresas, verificando-se uma tendência em deixar o modelo de gestão centralizado em seu fundador ou sucessor e passando a adotar um modelo mais descentralizado como, por exemplo, de gestão compartilhada.

As questões financeiras e contábeis também são citadas, considerando fluxo de caixa e controle de custos, podendo-se dizer que estas são ferramentas básicas de Contabilidade a ser utilizadas por uma empresa, sendo fundamental a busca de outras ferramentas para que não seja surpreendida, tomando decisões acertadas de acordo com a realidade da empresa e o que se espera do mercado. Destaca-se nesse ponto também o planejamento e a otimização tributária.

O planejamento de sucessão não pode ser esquecido de fato, já que é uma etapa delicada em uma empresa familiar, fazendo-se essencial um planejamento adequado para reduzir os efeitos negativos que podem ser gerados nesse processo, visto que pode trazer mudanças de gestão capazes de instabilizar a organização. Outro fator verificado pela pesquisa da PwC Brasil (2020) foram os principais desafios que os gestores das empresas familiares em pesquisa acreditam que vão enfrentar nos próximos 5 anos, o resultado é demonstrado no gráfico 3:

**Gráfico 3. Desafios-chave nos próximos 5 anos (Brasil)**

Fonte: PwC BRASIL (2020).

Nos resultados da pesquisa se verifica quatro fatores de grande importância nos desafios destacados pelas empresas: economia; globalização; inovação e talentos; processo de sucessão. A situação da economia global e como pode afetar os negócios ainda é uma preocupação, pois o cenário mostra a crise econômica. No que diz respeito aos fatores internos como desafios novamente é colocado em destaque o recrutamento de pessoas, mencionando-se a inovação e o talento.

Por fim, a sucessão familiar também teve destaque como desafio das empresas familiares nos próximos cinco anos, conforme já é sabido, esse é, se não, o maior desafio que essas empresas precisam enfrentar, devendo ser retomado nesse caso a questão da cultura organizacional, considerando sua relação direta com processo de mudanças.

Na pesquisa realizada pela PwC Brasil (2020, p. 5) encontrou-se que: “no Brasil, 49% dos entrevistados já estão apreensivos com a questão da transferência do negócio para a próxima geração e 14% vislumbram um possível conflito familiar”. Destaca-se que 33% das empresas familiares pesquisadas afirmaram ser propensos a oferecer ações para gestores que não sejam da família. Ressalta-se as dificuldades verificadas na

administração das empresas familiares serão estudados de forma mais detalhada no decorrer do estudo.

## 4.2 Impacto de conflitos intraorganizacionais nos resultados de empresas familiares do setor de panificação

Nesta etapa são analisados e discutidos os resultados encontrados a partir da aplicação dos questionários às empresas do setor de panificação DuPão, Doce Pão e Master Pão Panificadora. Os resultados foram categorizados de acordo com o questionário aplicado e são apresentados como: Resultados quanto ao planejamento; resultados quanto à organização; resultados quanto à direção; resultados quanto ao controle; resultados quanto à influência da família no processo de gestão; e resultados quanto à gestão de conflitos.

### 4.2.1 Resultados quanto ao planejamento

Para que se soubesse a percepção dos respondentes sobre o comportamento de suas empresas em relação ao planejamento, foram apresentadas nove afirmativas nas quais eles deveriam responder se discordavam ou concordavam com as mesmas, considerando uma escala que variava de 1 a 6, sendo 1 discordo totalmente e 6 concordo totalmente.

Para que se pudesse analisar esse perfil comportamental, os resultados foram compilados em tabelas, sendo verificada uma média das respostas dadas. Os resultados verificados em relação ao planejamento estão apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1. Percepção dos sujeitos quanto ao planejamento**

| <b>Quanto ao planejamento</b>                                                     | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>Média</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| As estratégias estão delineadas de forma clara pela alta administração            | -        | -        | -        | -        | -        | 3        | 6,00         |
| As estratégias estão adequadas à organização                                      | -        | -        | -        | -        | -        | 3        | 6,00         |
| As estratégias são de conhecimento da gerência                                    | -        | -        | -        | -        | -        | 3        | 6,00         |
| Os objetivos e metas das áreas organizacionais estão alinhados à estratégia geral | -        | -        | -        | 1        | -        | 2        | 5,33         |
| Os objetivos e metas das áreas organizacionais estão delineados de forma clara    | -        | -        | -        | 3        | -        | -        | 4,00         |

|                                                                                               |   |   |   |   |   |   |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|
| Os objetivos e metas das áreas organizacionais estão adequados às necessidades da organização | - | - |   | 3 | - | - | 4,00 |
| Os objetivos e metas das áreas organizacionais são de conhecimento do nível operacional       | - | - | - | - | 3 | - | 5,00 |
| Os objetivos e metas estão alinhados entre as áreas organizacionais                           | - | - | - | 3 | - | - | 4,00 |
| As estratégias, os objetivos e as metas da organização são formalizados num plano             | - | - | 3 | - | - | - | 3,00 |

Fonte: Elaborada pela autora.

Todos esses aspectos dizem respeito ao planejamento estratégico, verificando-se que o comportamento das três panificadoras se assemelha. O planejamento pode ser considerado falho, já que, muito embora tenha havido concordância dos respondentes em relação ao delineamento das estratégias de forma clara pela alta administração e de sua adequação à organização em si e alinhamento aos objetivos e metas das áreas organizacionais, declarando, ainda, que elas são de conhecimento da gerência. Tal impressão é confrontada com o que eles respondem sobre o delineamento de objetivos e metas, que apresenta falhas na clareza de sua elaboração e adequação às necessidades da empresa, bem como de comunicação às áreas organizacionais, não havendo sequer um plano básico que reúna todos estes elementos, favorecendo, posteriormente, o monitoramento, avaliação e tomada de decisões preventivas/corretivas em relação aos indicadores delimitados.

#### 4.2.2 Resultados quanto à organização

Os aspectos organizacionais também foram analisados na percepção dos gestores das panificadoras em estudo, enfocando, principalmente, nas questões relacionadas à estrutura organizacional e divisão de tarefas, ocupação de cargos e tomada de decisão, bem como na comunicação no ambiente interno. Os resultados verificados estão apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2. Percepção dos sujeitos quanto ao perfil organizacional**

| Quanto à organização                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Média |
|------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|-------|
| A estrutura organizacional é adequada às necessidades da empresa |   |   |   |   | 3 |   | 5,00  |
| A divisão do trabalho é adequada às necessidades da empresa      |   |   |   | 3 |   |   | 4,00  |

|                                                                                  |  |   |   |   |   |  |      |
|----------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|---|---|--|------|
| Os cargos são ocupados de acordo com o perfil e competência necessários à função |  |   |   | 3 |   |  | 4,00 |
| A autoridade é centralizada na alta administração (dono, diretoria)              |  |   |   |   | 3 |  | 5,00 |
| A comunicação descendente é eficiente                                            |  |   |   | 3 |   |  | 4,00 |
| A comunicação ascendente é eficiente                                             |  | 1 | 2 |   |   |  | 2,67 |
| A comunicação lateral é eficiente                                                |  | 3 |   |   |   |  | 3,00 |
| O sistema de informações é adequado às necessidades da empresa                   |  |   | 3 |   |   |  | 4,00 |
| As normas de conduta são claras e conhecidas pelos funcionários                  |  |   |   | 3 |   |  | 5,00 |
| Os procedimentos operacionais são claros para os funcionários                    |  |   |   |   | 3 |  | 3,00 |
| A empresa tem flexibilidade para se adaptar às mudanças do ambiente              |  |   | 3 |   |   |  | 3,00 |

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir dos resultados é possível verificar que em relação à estrutura e adequação dos cargos às necessidades das empresas, as panificadoras em estudo não parecem apresentar problemas, com seus gestores concordando estarem adequados, apesar de ser uma baixa concordância, o que pode indicar a existência de falhas nesse processo, destacando-se que, principalmente no âmbito dos cargos, é um problema comum em empresas familiares.

A autoridade demonstrou ser centralizada na alta gestão, o que evidencia um perfil de liderança autocrático, que centraliza as tomadas de decisão, não aceitando participação de seu grupo, o que tende a ser problemático por não ouvir os demais membros da equipe.

Já a comunicação demonstrou-se como um dos maiores problemas presentes nas empresas em estudo, os três gestores convergiram em discordar da eficiência de suas comunicações internas, assim como da flexibilidade para adaptação às mudanças no ambiente, o que exige atenção para que os resultados possam ser mais eficientes.

#### 4.2.3 Resultados quanto à direção

Nos resultados relacionados à direção da empresa foram verificadas questões referentes à liderança e modo de gerir, ratificando-se a presença de um modelo de liderança autocrática nas três panificadoras em estudo, conforme é possível verificar nos resultados apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3. Percepção dos sujeitos quanto ao perfil da direção da panificadora**

| <b>Quanto à direção</b>                                                                                | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>Média</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| A tomada de decisão é rápida                                                                           |          | 3        |          |          |          |          | 2,00         |
| A tomada de decisão é concentrada nas mãos da alta administração                                       |          |          |          |          | 1        | 2        | 5,67         |
| Os gerentes e supervisores têm autonomia para tomada de decisão                                        |          | 3        |          |          |          |          | 2,00         |
| As habilidades interpessoais dos gestores são bem articuladas                                          |          |          |          | 3        |          |          | 4,00         |
| As habilidades de tomada de decisão dos gestores são bem articuladas                                   |          | 3        |          |          |          |          | 2,00         |
| As habilidades técnicas dos gestores são bem articuladas                                               |          |          |          | 3        |          |          | 4,00         |
| Os gestores apresentam comportamento punitivo para dirigir os funcionários                             |          |          |          | 3        |          |          | 4,00         |
| Os gestores recompensam os funcionários quando os objetivos e metas são alcançados                     | 3        |          |          |          |          |          | 1,00         |
| Os gestores são respeitados em função autoridade do cargo que ocupam                                   |          |          |          |          | 3        |          | 5,00         |
| Os gestores são respeitados em função do seu carisma                                                   |          |          |          |          | 3        |          | 5,00         |
| Os gestores são respeitados em função do seu talento                                                   |          |          |          |          | 3        |          | 5,00         |
| O líder toma as decisões sem qualquer participação do grupo                                            |          |          |          |          | 2        | 1        | 5,33         |
| Quem decide é o grupo                                                                                  | 3        |          |          |          |          |          | 1,00         |
| O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado                           |          |          |          | 3        |          |          | 4,00         |
| O líder foca o cumprimento das tarefas, das metas, dos prazos, do orçamento e dos padrões de qualidade |          |          |          |          | 3        |          | 5,00         |
| Os líderes enfatizam as relações interpessoais e o desenvolvimento de sua equipe                       |          |          |          | 3        |          |          | 4,00         |

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir da Tabela 3 é possível verificar que as panificadoras apresentam resultados semelhantes em relação aos líderes, assumindo uma liderança autocrática, onde seus líderes concentram a tomada de decisão, conseguindo ter participação na equipe, o que evidencia uma postura mais carismática, ao mesmo tempo que afasta a participação do grupo na tomada de decisão.

Falhas na gestão de pessoas também podem ser observadas nas respostas dos gestores que participaram desta pesquisa, com os resultados demonstrando um perfil que converge com o de empresas familiares, em que há pouca atenção a esse setor, fator que pode interferir nos resultados.

#### 4.2.4 Resultados quanto ao controle

Dando continuidade à análise da gestão de conflitos nos ambientes das panificadoras enquanto empresas familiares foram apresentadas afirmativas aos gestores relacionadas ao controle dos resultados da empresa, buscando compreender se esse acompanhamento tem sido realizado. Os resultados estão apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4. Percepção dos sujeitos quanto ao controle dos resultados das panificadoras**

| <b>Quanto ao controle</b>                                                       | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>Média</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| O alcance dos objetivos e metas são monitorados sistematicamente                | 3        |          |          |          |          |          | 1,00         |
| Mediante os resultados obtidos são traçados planos de ação corretiva            |          | 3        |          |          |          |          | 2,00         |
| Mediante os resultados obtidos são traçados planos de melhorias                 |          | 3        |          |          |          |          | 2,00         |
| As estratégias, objetivos e metas da organização são reavaliados periodicamente | 3        |          |          |          |          |          | 1,00         |

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir da Tabela 4 é possível verificar que os gestores das panificadoras em estudos discordam das afirmações apresentadas, o que evidencia não haver acompanhamento dos resultados gerados. Essa falta de acompanhamento dos resultados pode influenciar diretamente no desempenho da empresa, visto que os gestores não possuem subsídios para a tomada de decisão, sem conhecimento de como os resultados estão, não como ter uma base de qual direcionamento tomar para melhorar o desempenho da organização ou mesmo quais os conflitos que existem em seu ambiente, o que impede também de gerenciá-los.

#### 4.2.5 Resultados quanto ao processo de influência da família no processo de gestão

Quanto ao processo de influência da família no processo de gestão verificou-se que, assim como a maioria das empresas familiares, as panificadoras em estudo também apresentaram esse comportamento, o que prejudica a presença de uma gestão profissional,

visto que os cargos de alta gestão são geralmente ocupados por um familiar. Os resultados podem ser melhor verificados na Tabela 5.

**Tabela 5. Percepção dos sujeitos quanto ao processo de influência da família no processo de gestão das panificadoras**

| <b>A influência da família no processo de gestão</b>                                          | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>Média</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| A família participa ativamente do processo de planejamento estratégico                        |          |          |          |          |          | 3        | 6,00         |
| A família participa ativamente do processo de planejamento tático                             |          |          |          |          |          | 3        | 6,00         |
| A família participa ativamente do processo de planejamento operacional                        |          |          |          |          |          | 3        | 6,00         |
| A família participa ativamente do processo de tomada de decisão                               |          |          |          |          |          | 3        | 6,00         |
| Os membros da família ocupam cargos na empresa que são aderentes ao seu perfil profissional   |          | 3        |          |          |          |          | 2,00         |
| Os membros da família foram preparados para gerenciar a empresa                               |          | 3        |          |          |          |          | 2,00         |
| Na organização há espaço para os funcionários ocuparem cargos de confiança / gerência         |          |          |          |          | 3        |          | 5,00         |
| A família interfere positivamente nas decisões estratégicas                                   |          |          | 3        |          |          |          | 3,00         |
| A família interfere positivamente nas decisões gerenciais / táticas                           |          |          | 3        |          |          |          | 3,00         |
| A família interfere positivamente nas decisões operacionais                                   |          | 3        |          |          |          |          | 2,00         |
| A família coloca os interesses da empresa na frente dos interesses individuais                |          |          | 3        |          |          |          | 3,00         |
| Os membros da família ganham salários compatíveis com sua função na empresa                   |          |          |          |          | 3        |          | 5,00         |
| O nível de comunicação entre os membros da família é bom                                      |          | 3        |          |          |          |          | 2,00         |
| Os conflitos pessoais entre os membros da família não interferem no desempenho da organização | 3        |          |          |          |          |          | 1,00         |
| Os membros da família não utilizam os recursos financeiros da empresa para fins particulares  | 3        |          |          |          |          |          | 1,00         |
| O relacionamento entre a família e demais funcionários é bom                                  |          | 3        |          |          |          |          | 2,00         |
| A gestão da empresa é profissional                                                            |          |          | 3        |          |          |          | 3,00         |

Fonte: Elaborada pela autora.

Ratifica-se, assim, a forte presença da gestão familiar nas panificadoras estudadas, todavia, importante mencionar que em todas verificou-se espaço para os funcionários ocuparem cargos de confiança / gerência, considerando que os três respondentes estão nesta situação, tratam-se de funcionários que passaram a assumir o cargo de gerente geral nas empresas.

Salienta-se que a interferência dos conflitos pessoais dos membros da família no desempenho da empresa, assim como o fato de utilizarem dos recursos financeiros da empresa demonstra falta de profissionalização do negócio e desorganização patrimonial.

#### 4.2.6 Resultados quanto à gestão de conflitos

A ausência de gestão de conflitos ficou clara a partir das respostas dadas pelos gestores das panificadoras às afirmações relacionadas ao assunto, considerando que as médias resultaram em discordo totalmente ou discordo muito, conforme é possível verificar na Tabela 6.

**Tabela 6. Percepção dos sujeitos quanto à gestão de conflitos nas panificadoras**

| <b>Quanto à gestão de conflitos</b>                                                      | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>Média</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Há clara definição de quem vai trabalhar ou não na empresa                               | 3        |          |          |          |          |          | 1,00         |
| Há clara definição da responsabilidade de cada um – inclusive na resolução dos problemas | 3        |          |          |          |          |          | 1,00         |
| O nível de autonomia dos membros é bem definido                                          |          | 3        |          |          |          |          | 2,00         |
| O nível de autonomia dos membros é conhecido por todos                                   |          | 3        |          |          |          |          | 2,00         |
| Há clara definição de como os bens da empresa são usados                                 | 3        |          |          |          |          |          | 1,00         |
| Há clara definição do processo de sucessão na empresa                                    | 3        |          |          |          |          |          | 1,00         |

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme é possível verificar não há gestão de conflitos nas panificadoras, com resultados semelhantes apontados pelos três gestores para todas as afirmações, o que evidencia possíveis impactos no desempenho da empresa, visto que não se espera a inexistência de conflitos na empresa, todavia, gerenciá-los é fator fundamental, principalmente quando se considera a definição das atividades, das responsabilidades, e das funções, assim como do nível de autonomia e uso dos recursos.

Além disso, destaca-se ser fundamental deixar claro o processo de sucessão, pois não é possível prever quando este será demandado, podendo ser causador até de falência no caso de ausência abrupta do fundador.

#### 4.2.7 Percepção sobre os conflitos intraorganizacionais e seus impactos nos desempenhos das panificadoras

Nesta etapa foram verificadas as percepções dos gestores sobre os impactos trazidos pelos conflitos intraorganizacionais no desempenho das panificadoras. O gestor da DuPão destacou que os conflitos não são bem geridos, havendo demora por vezes na concretização do processo de tomada de decisão, o que faz com que a decisão acertada seja tomada fora do tempo, inviabilizando os bons resultados que porventura traria. Diante disso, os resultados organizacionais são duramente impactados. Mas, para ele, o pior é que não se vislumbra situação favorável a mudanças, pois os proprietários do negócio acreditam que a gestão do jeito que está é correta.

Em relação à opinião do respondente da Doce Pão sobre os impactos nos resultados ocasionados pelos conflitos intraorganizacionais, também se verificou má gestão dos conflitos, sendo informado não haver uma preocupação da empresa com o assunto, com isso os resultados são impactados negativamente, sendo gerado um clima desarmonioso na empresa, afetando a produtividade e qualidade de vida dos colaboradores. A ausência de gestão de conflitos, de acordo com o gestor tem favorecido na empresa a proliferação de boatos e fofocas, promovendo um ambiente tóxico no trabalho.

De forma semelhante, o gestor da Master Pão confirmou a ausência de gestão de conflitos na panificadora, destacando a ocorrência principalmente de conflitos entre os próprios familiares que impactam no desempenho da empresa, visto que as ordens passadas divergem, deixando os colaboradores confusos sobre qual ordem deve ser seguida, o que faz a produtividade cair, além de sofrerem as consequências dos problemas entre eles.

Diante disso, confirma-se os impactos da ausência de gestão de conflitos no desempenho das organizações.

### 4.3 Discussão dos casos

As panificadoras analisadas neste estudo apresentaram características básicas de empresas familiares, seus perfis se apresentaram semelhantes, convergindo para uma gestão que se apresenta com vantagens e desvantagens. As desvantagens podem ser

percebidas principalmente na falta de profissionalização da gestão e ocupação de cargos por familiares, sendo necessário que esse tipo de problemática seja gerenciada para que o impacto nos resultados possa ser mitigado.

Tomando como base a literatura publicada afirma-se que em uma empresa familiar, como suas principais características, tem-se o seu ciclo de vida, suas vantagens e suas desvantagens no cenário em que estão inseridas. De acordo com Najjar (2013), esta possui seis fases em seu ciclo de vida: empreendedorismo: o empreendedor ver a oportunidade onde muitas pessoas não veem; sobrevivência: desafio de manter-se competitiva; crescimento: busca por aumentar participação no mercado; governança/maturidade: mudança de gestão, de uma só pessoa, para o conjunto; renovação: busca de uma estrutura de tomada de decisão mais descentralizada; e declínio: tomada de decisão por uma só pessoa. A maioria das empresas familiares no Brasil não consegue chegar a terceira fase do ciclo, as que chegam a quarta fase, geralmente, conseguem longevidade e se mantêm competitivas no mercado.

Destaca-se ainda que a quinta e a sexta fase não é contemplada por todas as empresas, tendo maior probabilidade de chegar a essa fase aquelas que não adotam a Governança Corporativa, mantendo a política organizacional inicial e a busca pelo poder (Najjar, 2013).

De acordo com Oliveira (2006), em termos históricos, surgiu com as companhias hereditárias, logo após o Brasil ter sido descoberto por Portugal, no século XIV. Estas companhias eram uma forma dos portugueses administrarem territórios do seu império, dividindo o país em diversas partes e repassando para nobres e pessoas de confiança do rei que tinham como função administrar, colonizar, proteger e desenvolver cada parte.

Segundo Muzzio e Silva Júnior (2014), em se tratando de empresas familiares, a questão da gestão se mostra um fator que deve ser enfrentada de forma pontual, primando pela profissionalização em detrimento da garantia de observância de desejos e necessidades dos fundadores. Para os autores, a divisão do trabalho deve se dar de acordo com as necessidades da empresa, o que requer que sejam os postos ocupados por pessoas com perfil e competência compatíveis com a função, para que esta seja bem desempenhada, e traga benefícios à organização como um todo.

A esse respeito, Lourenço e Ferreira (2012) destacam, ainda, a necessidade de se transpor o que eles denominam “mito fundador” (Lourenço & Ferreira, 2012, p. 62), que é a concepção segundo a qual toda autoridade está concentrada nas mãos dos fundadores, não sendo ela repartida e nem delegada a outros. Conforme os autores, uma gestão

familiar que se apoia nesse mito tende ao fracasso, já que não há autonomia de decisão nos diversos níveis organizacionais, não havendo, igualmente, atribuição de responsabilidades, engessando a gestão.

No que diz respeito às características da liderança nas panificadoras em estudo verificou-se a presença de uma liderança autocrática, onde a tomada de decisão se concentra nas mãos do líder apesar deste conseguir ser membro da equipe e ter carisma na visão dos demais colaboradores.

Salienta-se que o conjunto de características líder familiar é que faz a diferença, proporcionando maior eficiência e eficácia, gerando vantagens competitivas tanto em uma empresa normal quanto uma empresa de porte familiar. Entende-se por cultura organizacional o conjunto de causas que interferem no ambiente de trabalho, podendo interferir na cultura a comunicação, os aspectos econômicos e psicológicos dos trabalhadores, entre outros, sendo essenciais pra o melhor desenvolvimento do trabalho. Com base em Lodi (2018, p. 4-5) foi elaborado um quadro com os pontos fortes e fracos da cultura organizacional de uma empresa familiar, com o intuito de melhor entender sobre o assunto, como segue no Quadro 5:

**Quadro 5. Pontos fortes e fracos na cultura organizacional de uma empresa familiar**

| PONTOS FORTES                                                                                                                                                                                                                    | PONTOS FRACOS                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nas empresas familiares, a lealdade é mais acentuada após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo e não dirigentes eleitos por assembleia.                             | Conflito de interesse entre família e empresa, que se reflete na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e o excesso de personalização dos problemas administrativos. |
| O nome da família pode ter grande prestígio e reputação no Estado, na região da sua atuação ou, em alguns casos, no próprio país de sua sede, funcionando como uma cobertura econômica e política.                               | Uso indevido da empresa por membros da família, transformando-a num erário dos familiares.                                                                                                                                           |
| A sua imagem é preservada e ampliada quando a sucessão se dá através de familiares competentes.                                                                                                                                  | Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado.                                  |
| A união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa em épocas ruins e facilitem a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas. | Resistência à modernização do <i>marketing</i> , ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança” ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados;                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A agilidade no sistema de decisão é acentuada, pois trata-se de uma cadeia de comando muito simples.                                                                                                                                    | Empregos e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada (mérito empregatício). |
| Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, a influência e é por ela alimentado de informações, havendo perfeita permeabilidade de influências aos interesses nacionais e regionais. |                                                                                                                    |
| As gerações familiares em sucessão, permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.                                                        |                                                                                                                    |

**Fonte:** Adaptado de Lodi (2018).

Observando o Quadro 5 pode-se perceber que o número de pontos fortes na cultura organizacional de uma empresa familiar é em maior número que os pontos fracos estando ambos relacionados à gestão entre família, podendo-se, portanto, dizer que a gestão nas mãos de uma família pode gerar fatores positivos e negativos, sendo fundamental que a empresa busque estratégias para driblar os problemas, dando continuidade à empresa, fazendo-a crescer e manter-se competitiva no mercado em que atua.

Desse modo, para que as vantagens de uma empresa familiar se sobressaíam às suas desvantagens se faz fundamental que seja feito um planejamento estratégico e tático da administração em todos os seus departamentos, definindo também as diretrizes operacionais conforme melhor se detalha no capítulo a seguir em que se apresenta a empresa familiar e seu sistema gerencial.

Importantes são as considerações de Leal (2018) ao correlacionar o nível de planejamento estratégico de micro e pequenas empresas familiares com a sua maturidade, crescendo na medida em que o negócio apresenta evolução. Assim, conforme o autor, haveria relação direta das variáveis nível de planejamento estratégico e maturidade da empresa familiar, o que justificaria, a princípio, os resultados apontados para E1, considerando-se que, como apurado, o seu nível, tomando classificação de Werner (2014), é referente ao estágio um.

A comunicação interna nas panificadoras em estudo também se apresentou semelhante, sendo evidenciado na realidade das três empresas falhas nesse processo, tanto na descendente, quanto na ascendente e, principalmente, lateral.

Sobre o assunto, cabe mencionar que os aspectos relativos à comunicação empresarial devem ser analisados à luz da constatação de que, segundo Kunsch (2010),

por estar a comunicação empresarial consolidada nas estruturas, nas linguagens, nos programas, na configuração dos veículos e na profissionalização dos quadros, é necessário que ela flua bem, para que se dê de maneira efetiva.

Segundo Almeida, Bertucci e Belo (2006), comunicação empresarial é um conceito amplo, que abrange tanto a comunicação interna como a que é estabelecida com os clientes e com toda a sua rede de relacionamentos – ou seja, com os seus *stakeholders*. Desse modo, segundo Kunsch (2010), o que se tem é que a comunicação se mostra essencial para as empresas nas suas relações com o meio ambiente, sendo necessária também para implementar estratégias organizacionais voltadas ao desenvolvimento da imagem corporativa, conduzindo à formação da cultura organizacional, entre outros.

Considerando-se especificamente a comunicação interna, tem-se que, segundo Baldissera (2009), a sua qualidade é um fator essencial para o sucesso das organizações atuais. Tal descoberta, de acordo com o autor, é melhor entendida ao se considerar que é devido a uma competição cada vez mais ágil e agressiva presente no mercado atual, em que diferentes organizações estão presentes tentando vender os mesmos produtos e oferecendo os mesmos serviços. Tal cenário, a seu ver, favoreceria a segmentação pelas organizações do seu público-alvo, proporcionando, também, o posicionamento no lugar desejado no mercado. Tudo isso, para ele, somente seria possível fazendo uso de estratégias corretas, capazes de melhor comunicar as características e benefícios desses produtos/serviços.

Nesse mesmo sentido, dispõe Ruão et al. (2014) que uma boa comunicação interna é relevante para o sucesso e a prosperidade das organizações, já que a competitividade do mercado de hoje está se tornando cada vez mais feroz. Com isso, torna-se essencial que as organizações se comuniquem estrategicamente com o seu público interno (funcionários), porque este intervém e contribui diretamente para as atividades das organizações. Diante disso, a seu ver, é possível contemplar a comunicação interna como verdadeira ferramenta de gerenciamento de negócios.

Perante o que fora exposto, segundo Torquato (2015), tem-se na comunicação interna grande importância nas organizações, com base no entendimento de que a boa qualidade neste sistema pode levar a um planejamento efetivo e refletir positivamente sobre seus resultados.

Contudo, segundo Silva (2013), o que se tem é que a prática de uma comunicação interna clara requer um treinamento completo de toda a organização, a fim de criar condições favoráveis para melhorar o fluxo de informações, garantindo resultados

satisfatórios na produtividade da empresa, com o devido apoio da alta administração e dos funcionários.

Isso é preocupante, já que uma estrutura organizacional que mostra rigidez à adaptação às mudanças do ambiente, seja em que grau for, compromete o desempenho tanto da empresa como dos funcionários, pois tal postura é disseminada a partir da cultura interna.

É o que sustentou Abreu (2014), ao analisar especificamente o ambiente das empresas familiares, pontuou que a própria constituição desse tipo de negócio impacta negativamente a aceitação de mudanças, que não são vistas como processos necessários à sobrevivência da empresa no mercado. Destacou o autor, ainda, que tal postura, no âmbito das empresas familiares, parte da mentalidade dos fundadores, e se irradia por todo o ambiente empresarial como reflexo de suas ações.

A ausência de gestão de conflitos ficou clara no ambiente das três panificadoras, o além de ser mencionado por seus gestores os impactos negativos que a falta desse gerenciamento tem trazido para o desempenho das organizações, sem clareza nas ordens passadas, na responsabilidade e nas funções que cada um exerce, assim como em questões relacionadas ao uso de recursos financeiros da empresa e no processo de sucessão.

Conforme apontado por Berg (2010, p.20), “administrar conflitos é chegar a um acordo final que seja satisfatório para as partes envolvidas onde os dois lados foram ouvidos e respeitados”. Administrando bem os conflitos pode-se aumentar a motivação dos colaboradores e propiciar um bom desenvolvimento do projeto e consequentemente o crescimento da empresa de construção que alcançará suas metas com mais eficiência. Fica clara a necessidade de conhecer alternativas e estilos de administração de conflito para que o gestor simplifique e resolva os mesmos.

Ainda de acordo com Berg (2010) é aí que encontramos a necessidade de administrar os conflitos para que seja possível gerenciar as mudanças, dissolver desentendimentos e promover a harmonia entre pessoas e grupos, para evitar descontinuidade nos serviços e na produção, aumentando a eficiência do líder de equipe e melhorando a forma de lidar com diferenças culturais e comportamentais.

Chiavenato (2010) tipifica os conflitos em interno (intrapessoal) que envolve dilemas de ordem pessoal e também os conflitos externos de diversos níveis como intergrupais, intragrupal, interorganizacional, etc., sendo os conflitos externos os mais recorrentes na indústria da construção civil.

Os conflitos entre duas ou mais pessoas podem ocorrer por diversos motivos como já foi mencionado e segundo Nascimento (2002), esses motivos podem ser divididos em dois tipos: os hierárquicos, que colocam em jogo as relações de autoridade existentes e os pessoais, que dizem respeito às “rixas pessoais”, desentendimentos entre indivíduos que surgem de pequenas coisas ou situações.

A gestão dos conflitos é fator preponderante para garantir o sucesso do empreendimento. É possível com uma adequada administração de conflitos aumentar a produtividade, já que a equipe se sente mais motivada e concentrada em suas tarefas e não em conflitos.

Em empresas familiares a gestão de conflitos tem se apresentado como caminho para melhorar os resultados, destacando-se a implantação da governança corporativa como caminho para tanto.

A transparência na gestão tem sido adotada pela maioria das empresas, sejam elas familiares ou não, o intuito é dotar os *stakeholders*<sup>2</sup> de todas as informações necessárias, não restando dúvidas sobre como a empresa vem sendo gerida. No caso das empresas familiares, a governança corporativa é um dos caminhos seguidos, tendo-se como premissa a melhoria do desempenho organizacional e da harmonia nos relacionamentos internos, bem como maior racionalidade na tomada de decisões.

Segundo Bertucci *et al.* (2009), a importância dos estudos voltados para Governança Corporativa em empresas familiares está na adoção dessas práticas ser fundamental no processo de separação entre empresa e as questões familiares, que, por vezes, a relação entre empresa e família é motivo de insucesso ou falência. Para os autores adotar a governança corporativa pode ser a solução para esses problemas dentro da empresa, no mínimo a redução dos mesmos, havendo um maior destaque para o desempenho da empresa a longo prazo e para os interesses dos sócios/acionistas.

Pode-se dizer que a Governança Corporativa além de mostrar diretrizes para um aprimoramento das relações entre proprietários e gestores visa à maximização do valor da firma, não deixando, no entanto, de proteger as demais partes envolvidas, como por exemplo, empregados e credores.

Para a CVM (2002), Governança Corporativa é o conjunto de práticas administrativas que envolvem principalmente a transparência, igualdade de tratamento

---

<sup>2</sup> Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela obtenção de um propósito corporativo. Exemplo: acionistas; clientes; empregados. (FREEMAN et al., 2002).

dos acionistas e prestação de contas com a finalidade aprimorar o desempenho de uma organização empresarial. Numa visão mais completa de Governança Corporativa, Monks e Minow (2004) afirmam ser um conjunto de leis e regulamentos que objetivam assegurar os direitos dos acionistas das companhias disponibilizando informações que permitam aos mesmos acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando quanto elas interferem em seus direitos, promovendo a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das companhias.

Nessa linha de pensamento, o autor Williamson (1996), sintetiza dizendo que a Governança Corporativa resume em justiça, transparência e responsabilidade das organizações empresariais no que se refere aos interesses do negócio e os da sociedade como um todo.

Os sistemas de Governança Corporativa em uma organização são conselho de administração, auditoria independente e conselho fiscal. O conselho de administração trata-se do centro do sistema de Governança Corporativa, atuando na monitoração e orientação dos parâmetros organizacionais. O IBGC (2009, p. 29) o define como: “órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança”. O conselho de administração pode ser entendido como uma ferramenta de defesa dos acionistas visando proteger seu patrimônio ao nortear o caminho correto dos negócios de forma a obter vantagem competitiva (Álvares, Giacometti & Gusso, 2008).

No que diz respeito a sua composição, de acordo com Hitt *et al.* (2002) e Lodi (2000) é composto, em geral, por pessoas eleitas pelos proprietários para monitorar os altos executivos da empresa de forma a proteger o patrimônio e garantir que haja transparência nas atitudes da empresa. Com o mercado cada vez mais crescente e competitivo e o consequente crescimento das empresas, fez com que a transparência nas práticas das organizações, ganhasse importância.

Nesse sentido surgiu a Governança Corporativa como um processo que tornaria transparente as informações de interesse dos gestores e acionistas (Andrade & Rosseti, 2004). A importância da governança corporativa para empresas familiares já foi demonstrada por inúmeras pesquisas, podendo-se citar as realizadas por Silva e Fossá (2012), Paz (2011), Campos (2006) e Walker e Santos (2010), que destacaram a governança corporativa como capaz de reduzir os problemas existentes na gestão desse tipo de empresa, como conflitos de interesses e problemas nos processos sucessórios,

atuando no alinhamento dos interesses globais, minimizando atritos e buscando a longevidade da organização.

O Conselho de Administração é considerado como um dos fatores primordiais da Governança Corporativa para empresas familiares, considerando que consiste em um dos obstáculos enfrentados pelas empresas familiares, tem-se de acordo com Maximiano (2000) uma gestão voltada para objetivos da empresa e da família, gerenciamento das funções e verificação das funcionalidades das empresas, fazendo com que a sua dinâmica envolva questões de ordem emocional, legal, patrimonial e empresarial, o que dificulta uma boa gestão. Floriani e Rodrigues (2000) elucidam que as principais dificuldades nessa questão acontecem no momento da sucessão, visto que a gestão da empresa é passada para o herdeiro, tendo ele ou não conhecimento e experiência no assunto.

Nesse caso, a Governança Corporativa vem para adaptar e facilitar as relações da empresa, criando mecanismos de comunicação entre os *stakeholders*, de segregação entre propriedade e acionista, bem como regras claras para entrada, saída e permanência de familiares na empresa, para que não se torne o chamado “cabide de empregos”. Assim, a Governança Corporativa atua dentro dessas empresas principalmente na separação dos interesses próprios e dos negócios, sendo estes os mais importantes dentro de uma organização.

Deve-se destacar que a sobrevivência das empresas familiares está condicionada à profissionalização de sua gestão, sendo por este motivo que a Governança Corporativa se faz importante, visto que enquanto os interesses do proprietário e de seus sócios forem confundidos com o da organização, esta não obterá o sucesso almejado, ficando passível ao declínio ou mesmo fracasso.

## Conclusão

Durante este estudo foi possível verificar que as empresas familiares possuem peculiaridade em sua gestão, visto a grande possibilidade de existência de conflitos de interesses, bem como a possibilidade de sua sucessão ser feita para uma pessoa que não possui o menor conhecimento em gestão ou mesmo na área em que a empresa atua, consistindo em fatores que podem afetar negativamente no sucesso da empresa.

Dessa forma, foi possível entender que se faz necessário separar os interesses da empresa e da família, visto que enquanto forem confundidos, a organização não obterá o sucesso almejado, ficando passível ao declínio ou mesmo fracasso.

O processo de sucessão familiar foi destacado como complexo visto envolver conflitos de interesses, sendo ainda mais delicado quando envolve filho único, considerando que traz à tona o sonho dos pais e a vontade real do filho, sendo necessário buscar o racional nesse momento, para que não haja pressão e acabe por assumir uma pessoa que não está capacitada ou deseja o cargo.

Os principais resultados obtidos a partir da aplicação dos questionários e análise dos resultados à luz da literatura pesquisada demonstraram que as características principais das empresas familiares relatadas, dentre elas, a falta de profissionalização e confusão, pelos membros da família, de patrimônio pessoal com o empresarial, se fizeram presentes em todas as empresas analisadas.

Igualmente se verificou que, em todas as empresas pesquisadas, a centralização da tomada de decisões nas mãos dos fundadores/gestores é uma realidade, correspondendo estes, em todas elas, a integrantes da família.

A falta de profissionalização das empresas familiares impacta no processo de gestão e, consequentemente nos resultados. Essa falta de profissionalização é responsável por decisões tomadas com base nas emoções, falta de planejamento, treinamentos, orçamentos, acarretando em uma gestão baseada em improvisos.

Essa mesma falta de profissionalização é responsável por tornar a empresa um “cabide” de empregos, com muitos familiares sendo empregados por questões emocionais, mesmo que não estejam preparados para exercer o cargo, o que impacta de forma negativa nos resultados da empresa, tanto no processo administrativo quanto no atendimento, além de gerar problemas de hierarquia, com os profissionais apresentando dificuldade em seguir ordens.

Foi possível verificar confusão em relação ao patrimônio pessoal e o profissional, impactando nos resultados financeiros do negócio, considerando que é comum a retirada de dinheiro de caixa para cobrir despesas pessoais.

No que diz respeito à centralização das decisões nas mãos dos fundadores/gestores verifica-se como consequência a morosidade para a tomada de decisões, já que sempre é necessário esperar para que um problema seja resolvido, além da alta dependência de todos os colaboradores dos fundadores/gestores.

Em relação aos principais conflitos intraorganizacionais existentes, verificou-se que estes decorrem da comunicação vertical e horizontal (lateral), na medida em que não se verificou em nenhum dos negócios delineamento correto e específico das estratégias, objetivos e metas a serem seguidos. Não há, igualmente, um planejamento estratégico para o ano, não havendo recompensas quando os objetivos e metas são atingidos – não há, sequer, monitoramento, o que já inviabilizaria a criação, em um primeiro momento, de sistema que tivesse esse fim. Dessa forma, a gestão é realizada sem um planejamento adequado, o que acarreta em constantes improvisos e consequentes prejuízos econômicos e financeiros.

Pode-se notar, ainda, que o relacionamento entre os familiares também é conflituoso, não havendo, para os subordinados, clara delimitação de funções e autoridade, gerando conflitos desnecessários para a tomada de uma decisão, o que faz com que o processo se torne demasiadamente longo, estressante e cansativo.

Há que se ressaltar, contudo, na E1 e E3, a disposição dos fundadores em aceitar, nas posições administrativas de alto nível das empresas, gestores profissionais, o que pode contribuir para a longevidade desse tipo de negócio, bem como profissionalização do mesmo.

Em relação aos impactos dos conflitos intraorganizacionais nos resultados das empresas, todos os três respondentes afirmaram positivamente que isso ocorre, em razão especialmente da influência desses conflitos na tomada de decisão, que, por não estar completamente definida, permite que vários membros da família exijam ser consultados para o processo, o que pode atrasar e, em alguns casos, até inviabilizar a escolha da decisão mais acertada.

Expandir os resultados obtidos a partir da realização do estudo de caso aqui proposto, tomando empresas familiares de outros Estados e porte e fazendo comparações para aferir se há características regionais específicas, bem como se o porte do negócio impacta de alguma forma o funcionamento desse tipo de empresa e a profissionalização

do negócio, com melhor delineamento das políticas de gestão, incluindo as relativas aos conflitos.

## Referências

- Abreu, M. S. A. (2014). *Os desafios do processo de mudança organizacional numa empresa familiar: um estudo de caso* (Doctoral dissertation, Dissertação de Mestrado em Administração. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, MG, Brasil).
- Almeida, A. L. C., Bertucci, J. L. O., & Belo, J. S. (2006). A influência da comunicação na identificação dos empregados com a organização e sua valorização como recurso estratégico. *Encontro Anual Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração*, 30, 1-16.
- Andrade, M. M. D. D. (2010). Introdução à metodologia do trabalho científico. 10. ed. São Paulo: Atlas.
- Baldissera, R. (2009). A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*, 1, 135-164.
- Beck, Gabriela C (2009). Conflito nas Organizações. 71f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo.
- Burbridge, A. H. M., & Burbridge, R. M. (2017). *Gestão de conflitos*. Saraiva Educação SA.
- Dante, F. S., Rodrigues, R. M., & Cremonezi, G. G. (2016). Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* | ISSN-e: 2237-1427, 6(3).
- Dimas, P. I., Lourenço, P. P. R. & Giordano, A., (2012). O conflito e os seus consequentes na eficácia grupal: o papel mediador das emoções. Acessado em 10set.2021. [https://www.researchgate.net/publication/263854366\\_O\\_conflito\\_e\\_os\\_seus\\_consequentes\\_na\\_eficacia\\_grupal\\_o\\_papel\\_mediador\\_das\\_emocoes](https://www.researchgate.net/publication/263854366_O_conflito_e_os_seus_consequentes_na_eficacia_grupal_o_papel_mediador_das_emocoes)
- Farias, C. S., Barros, M. J. F., Silva, N. D., Oliveira, L. V., & Fontes, C. L. A. (2019). Gestão de pessoas e gestão de conflitos interpessoais na visão dos proprietários de empresas de pequeno porte: um estudo no oeste da Bahia. *Revista Valore*, 4, 259-276.
- Freire, P. D. S., Soares, A. P., Nakayama, M. K., & Spanhol, F. J. (2010). Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 7, 713-736.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Jacomossi, F., Schlup, D., & da Silva Zonatto, V. C. (2018). Efeitos da participação orçamentária na relação entre ambiguidade e conflito de papéis e o desempenho gerencial. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 11(3).

Kunsch, M. M. K. (2010). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. de A (2011). *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Leal, I. S. (2018). *A correlação entre maturidade das empresas familiares e nível de planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas paufafonsinas*. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Alagoas – Campus do Sertão, Delmiro Gouveia/AL.

Lourenço, C. D., & Ferreira, P. A. (2012). Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. *Gestão & Regionalidade*, 28(84).

Marquis, B. L. & Huston, C. J (2009). *Administração e liderança em enfermagem*. Porto Alegre: Artmed.

Martins, M., & Abad, M. P. (2014). JM Conflitos no ambiente organizacional. *Novas Medidas do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre, Artmed, 132-146.

Mattar, F. N (1993). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas.

Muzzio, H., & da Silva Júnior, O. G. (2014). Eu sou melhor do que você! Gestão Profissional x Gestão Familiar: A Experiência de uma Empresa de Alimentação. *Revista de Empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*, 3(2), 3-19.

Ruão, T., Freitas, R. D., Ribeiro, P. C., & Salgado, P. (2014). Comunicação organizacional e relações públicas: horizontes e perspectivas. *Relatório de um debate Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade*, Universidade do Minho.

Silva, E. L. D., & Menezes, E. M. (2000). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Silva, M. D. F. B. (2013). *O Sistema de Comunicação como gerador de resultados positivos no IFAM: um estudo de caso no Campus Manaus-Distrito Industrial*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus.

Teixeira, R. M., & Carvalhal, F. (2013). Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. *Revista Alcance*, 20(3), 345-366.

Torquato, G. (2015). *Comunicação nas Organizações: Empresas privadas, instituições e setor público* [conceitos, estratégias, planejamento e técnicas]. São Paulo: Summus Editorial.

Vergara, S. C. (2013). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.

## Apêndices

### Apêndice A – Questionário

#### Dados da empresa

- Porte: \_\_\_\_\_
- Número de funcionários: \_\_\_\_\_
- Ano de fundação: \_\_\_\_\_
- Ciclo de vida atual: \_\_\_\_\_
- Membros da família que participam da gestão: \_\_\_\_\_

#### Dados do respondente

- Função/cargo na empresa: \_\_\_\_\_
- Tempo de casa: \_\_\_\_\_
- Idade: \_\_\_\_\_
- Gênero: \_\_\_\_\_
- Nível de escolaridade: \_\_\_\_\_

#### Avaliação da gestão organizacional

##### 1. Quanto ao planejamento

##### Q1 As estratégias estão delineadas de forma clara pela alta administração

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo muito
- ( ) Discordo pouco
- ( ) Concordo pouco
- ( ) Concordo muito
- ( ) Concordo totalmente

##### Q2 As estratégias estão adequadas à organização

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q3 As estratégias são de conhecimento da gerência**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q4 Os objetivos e metas das áreas organizacionais estão alinhados à estratégia geral**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q5 Os objetivos e metas das áreas organizacionais estão delineados de forma clara**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q6 Os objetivos e metas das áreas organizacionais estão adequados às necessidades da organização**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito

- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q7 Os objetivos e metas das áreas organizacionais são de conhecimento do nível operacional**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q8 Os objetivos e metas estão alinhados entre as áreas organizacionais**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q9 As estratégias, os objetivos e as metas da organização são formalizados num plano**

- ☐ ) Discordo totalmente
  - ☐ ) Discordo muito
  - ☐ ) Discordo pouco
  - ☐ ) Concordo pouco
  - ☐ ) Concordo muito
  - ☐ ) Concordo totalmente
-

## **2. Quanto à organização**

### **Q10 A estrutura organizacional é adequada às necessidades da empresa**

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

### **Q11 A divisão do trabalho é adequada às necessidades da empresa**

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

### **Q12 Os cargos são ocupados de acordo com o perfil e competência necessários à função**

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

### **Q13 A autoridade é centralizada na alta administração (dono, diretoria)**

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

**Q14 A comunicação descendente é eficiente**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q15 A comunicação ascendente é eficiente**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q16 A comunicação lateral é eficiente**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q17 O sistema de informações é adequado às necessidades da empresa**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q18 As normas de conduta são claras e conhecidas pelos funcionários**

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

**Q19 Os procedimentos operacionais são claros para os funcionários**

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

**Q20 A empresa tem flexibilidade para se adaptar às mudanças do ambiente**

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

---

**3. Quanto à direção****Q21 A tomada de decisão é rápida**

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco

- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q22 A tomada de decisão é concentrada nas mãos da alta administração**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q23 Os gerentes e supervisores têm autonomia para tomada de decisão**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q24 As habilidades interpessoais dos gestores são bem articuladas**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q25 As habilidades de tomada de decisão dos gestores são bem articuladas**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q26 As habilidades técnicas dos gestores são bem articuladas**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q27 Os gestores apresentam comportamento punitivo para dirigir os funcionários**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q28 Os gestores recompensam os funcionários quando os objetivos e metas são alcançados**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q29 Os gestores são respeitados em função autoridade do cargo que ocupam**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q30 Os gestores são respeitados em função do seu carisma**

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

**Q31 Os gestores são respeitados em função do seu talento**

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

**Q32 O líder toma as decisões sem qualquer participação do grupo**

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

**Q33 Quem decide é o grupo**

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

**Q34 O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado**

- ☐ ( ) Discordo totalmente
- ☐ ( ) Discordo muito
- ☐ ( ) Discordo pouco
- ☐ ( ) Concordo pouco
- ☐ ( ) Concordo muito
- ☐ ( ) Concordo totalmente

**Q35 O líder foca o cumprimento das tarefas, das metas, dos prazos, do orçamento e dos padrões de qualidade**

- ☐ ( ) Discordo totalmente
- ☐ ( ) Discordo muito
- ☐ ( ) Discordo pouco
- ☐ ( ) Concordo pouco
- ☐ ( ) Concordo muito
- ☐ ( ) Concordo totalmente

**Q36 Os líderes enfatizam as relações interpessoais e o desenvolvimento de sua equipe**

- ☐ ( ) Discordo totalmente
- ☐ ( ) Discordo muito
- ☐ ( ) Discordo pouco
- ☐ ( ) Concordo pouco
- ☐ ( ) Concordo muito
- ☐ ( ) Concordo totalmente

---

**4. Quanto ao controle****Q37 O alcance dos objetivos e metas são monitorados sistematicamente**

- ☐ ( ) Discordo totalmente
- ☐ ( ) Discordo muito
- ☐ ( ) Discordo pouco

- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q38 Mediante os resultados obtidos são traçados planos de ação corretiva**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q39 Mediante os resultados obtidos são traçados planos de melhorias**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q40 As estratégias, objetivos e metas da organização são reavaliados periodicamente**

- ☐ ) Discordo totalmente
  - ☐ ) Discordo muito
  - ☐ ) Discordo pouco
  - ☐ ) Concordo pouco
  - ☐ ) Concordo muito
  - ☐ ) Concordo totalmente
-

## **5. A influência da família no processo de gestão**

### **Q47 A família participa ativamente do processo de planejamento estratégico**

- ☐ ( ) Discordo totalmente
- ☐ ( ) Discordo muito
- ☐ ( ) Discordo pouco
- ☐ ( ) Concordo pouco
- ☐ ( ) Concordo muito
- ☐ ( ) Concordo totalmente

### **Q48 A família participa ativamente do processo de planejamento tático**

- ☐ ( ) Discordo totalmente
- ☐ ( ) Discordo muito
- ☐ ( ) Discordo pouco
- ☐ ( ) Concordo pouco
- ☐ ( ) Concordo muito
- ☐ ( ) Concordo totalmente

### **Q49 A família participa ativamente do processo de planejamento operacional**

- ☐ ( ) Discordo totalmente
- ☐ ( ) Discordo muito
- ☐ ( ) Discordo pouco
- ☐ ( ) Concordo pouco
- ☐ ( ) Concordo muito
- ☐ ( ) Concordo totalmente

### **Q50 A família participa ativamente do processo de tomada de decisão**

- ☐ ( ) Discordo totalmente
- ☐ ( ) Discordo muito
- ☐ ( ) Discordo pouco

- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q51 Os membros da família ocupam cargos na empresa que são aderentes ao seu perfil profissional**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q52 Os membros da família foram preparados para gerenciar a empresa**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q53 Na organização há espaço para os funcionários ocuparem cargos de confiança / gerência**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q54 A família interfere positivamente nas decisões estratégicas**

- ☐ ) Discordo totalmente

- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q55 A família interfere positivamente nas decisões gerenciais / táticas**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q56 A família interfere positivamente nas decisões operacionais**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q57 A família coloca os interesses da empresa na frente dos interesses individuais**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q58 Os membros da família ganham salários compatíveis com sua função na empresa**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito

- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q59 O nível de comunicação entre os membros da família é bom**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q60 Os conflitos pessoais entre os membros da família não interferem no desempenho da organização**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q61 Os membros da família não utilizam os recursos financeiros da empresa para fins particulares**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q62 O relacionamento entre a família e demais funcionários é bom**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q63 A gestão da empresa é profissional**

- ☐ ) Discordo totalmente
  - ☐ ) Discordo muito
  - ☐ ) Discordo pouco
  - ☐ ) Concordo pouco
  - ☐ ) Concordo muito
  - ☐ ) Concordo totalmente
- 

**6. Quanto à gestão de conflitos****Q64 Há clara definição de quem vai trabalhar ou não na empresa**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q65 Há clara definição da responsabilidade de cada um – inclusive na resolução dos problemas**

- ☐ ) Discordo totalmente
- ☐ ) Discordo muito
- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito

☐ Concordo totalmente

**Q66 O nível de autonomia dos membros é bem definido**

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

**Q67 O nível de autonomia dos membros é conhecido por todos**

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

**Q68 Há clara definição de como os bens da empresa são usados**

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

**Q69 Há clara definição do processo de sucessão na empresa**

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito

- ☐ ) Discordo pouco
- ☐ ) Concordo pouco
- ☐ ) Concordo muito
- ☐ ) Concordo totalmente

**Q70 Em sua opinião, os conflitos intraorganizacionais impactam os resultados da empresa analisada?**