

## **OS IMPACTOS DA GESTÃO FAMILIAR NOS CONFLITOS E CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **RESUMO**

Frente aos desafios em gestão de pessoas na década presente, os conflitos geracionais alimentam uma discussão sobre quais fatores definem as carreiras e motivam os profissionais. O objetivo central desse artigo é diagnosticar os impactos da gestão familiar nos conflitos e na construção da cultura organizacional em uma prestadora de serviço. Ao final do estudo, tais resultados identificados poderão ser trabalhados como insumos informacionais a empregadores, organizações e profissionais quanto ao entendimento de gestão familiar, conflitos organizacionais e cultura organizacional. Como método de estudo de coleta e análise dos resultados, utilizou-se um questionário desenvolvido para essa própria necessidade dividido em 4 etapas, aplicado a 36 pessoas. Os dados foram analisados em forma quantitativa. O resultado é que a empresa é considerada profissional mesmo estando sob uma gestão familiar e que não há conflitos internos dos familiares mas sim conflitos internos organizacionais e que a cultura não é explanada aos funcionários

Palavras-chave: Gestão familiar, empresa familiar, conflitos organizacionais, cultura organizacional

## **THE IMPACTS OF FAMILY MANAGEMENT IN CONFLICTS AND ORGANIZATIONAL CULTURE**

### **ABSTRACT**

*In regard to the challenges in people's management on this decade, generational conflicts feed a discussion on which factors define careers and motivate professionals. The main goal of this article is to diagnose the impact so family management in regard to conflict sand in building na organizational culture in a contractor. By the end of the study, such found results Will be used as informational feedback toemployers, organizations and professionals in regard to understanding family management, organizational conflicts and organizational culture. As method of study and analys is of results, a specific poll, divided in four stages, was applied to 36 people. The resulting data was analyzed in quantitative form. The conclusionisthat a company is considered professional even under family management and that there are no internal conflicts between family members but rather internal organizational conflicts and the culture is not explained to the employees.*

*Key words: Family-run Family Business , organizational conflict , organizational culture*

---

(1) Pesquisador do Curso de Mestrado em Administração Unimep- Piracicaba – SP/ Brasil.  
f.santarossa1@gmail.com

(2) Pesquisadora do Curso de Mestrado em Administração Unimep- Piracicaba – SP/ Brasil.  
mazzinirodrigues@yahoo.com.br

(3) Profa. Doutora da Faculdade de Gestão de Negócios Unimep- Piracicaba– SP/ Brasil.  
gzograzian@unimep.br

## 1. INTRODUÇÃO

Uma abordagem sobre cultura organizacional que teve seu surgimento sobre o assunto nos artigos acadêmicos por volta de 1871 e que segundo Taylor (1871), é um complexo de crenças, valores, conhecimentos e costumes que expresso o convívio de uma determinada sociedade, independente dela.

O mesmo assunto veio à tona por volta dos anos 70 e 80 no cotidiano dos administradores e que desde então, é um assunto muito abordado e foco de pesquisas dentro das organizações sendo elas qualitativa ou quantitativa, Barbosa (2003).

A cultura influencia sobre diversos aspectos, desde os comportamentos de seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional, conforme Leillianne et al (2013).

Existe dentro dos diversos tipos de cultura, uma chamada Cultura da gestão familiar que tendo sido foco de estudos nos últimos tempos, pelo fato de não ter tanto acervo que se refere a esse tema.

Sendo ela muito presente, pois o número de empresas familiares é muito significativo e a cultura dela é baseada geralmente nos reflexos do seu fundador e conseqüentemente fica sujeito aos próximos herdeiros ou gestores manterem os valores originais de sua fundação.

Porém dentro delas existem várias resistências e conflitos, pela parte do fundador com os herdeiros ou ao contrário, uma vez que é encontrado muito potencial de gestão nos mesmo e isso pode ocorrer até na hora da gestão ser passada ao sucessor.

A profissionalização e a zona de conforto assumida como um comportamento dentro da organização sobre os herdeiros, uma das características da gestão familiar, pois o envolvimento sentimental acaba limitando as cobranças de resultados dos familiares típico da cultura e os mesmo se põe no direito de executar suas funções com procedimentos desenvolvidos pessoalmente visando a facilidade da execução e não o resultado que é o lucro, foco de toda a organização.

Os conflitos estão presentes em todos os lugares, relacionamentos e organizações. Robbins (2005) define o termo conflito como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de forma negativa alguma coisa que a primeira considera importante como incompatibilidade de objetivos, diferenças na interpretação dos fatos, desacordos baseados em expectativas de comportamento e assim adiante.

Diante do exposto, como questão problema do artigo: Quais os impactos da gestão familiar nos conflitos e na construção da cultura organizacional? Sendo assim, o objetivo geral dessa pesquisa é diagnosticar os impactos da gestão familiar nos conflitos e na construção da cultura organizacional em uma prestadora de serviço.

## 2. GESTÃO FAMILIAR

A empresa familiar esta em torno de três aspectos fundamentais para buscar uma definição: o controle sobre a empresa; o poder que a família exerce na empresa; e a inclusão dos membros da família no papel da gestão. Essas dimensões são abordadas por um triângulo de poder: família, gestão e propriedade, segundo Casillas, Vásques e Diaz (2007). Ainda se referindo ao mesmo autor que disserta que sobre esses conceitos pode-se analisar a dinâmica das empresas familiares em seu contexto e conseguir identificar os múltiplos fatores relacionais internos e externos, e compreender os comportamentos dos familiares como eles se originaram e se estabilizam construindo uma cultura e suas referências de liderança na organização.

De acordo com Kátia e Maria (2006) as empresas familiares exercem um papel



significativo nos grandes grupos empresariais brasileiros, o que faz proporcionar um destaque na economia e que torna de extrema importância o estudo dos seus comportamentos das suas dinâmicas em um estudo. E tais empresas, apresentam variadas formas, possuem características central, que independente da sua história vinculada a empresa, os membros sempre estão a frente da administração, e mantem expectativas acerca de sua continuidade na organização.

Para Gersick et al (1997), afirma que a empresa familiar se apoia em três eixos de coexistência: propriedade, família e gestão nas inter-relações entre eles.

Segundo Lodi (1994), o processo de sucessão é muito difícil, pois com o crescimento da empresa o fato da transição da transferência da intuição gerencial ou espírito empreendedor que são do próprio fundador acabam dificultando, e isso tem levado muitas empresas a optarem pela profissionalização para garantir sua continuidade. Ela, a profissionalização, implica a substituição dos gerentes ou administradores familiares por executivos assalariados recrutados no mercado de trabalho que costumam a levar a empresa à adotar praticas mais profissionais mais racionais e menos personalizadas. Em outras palavras, a empresa familiar se profissionaliza quando passa para mãos de profissionais executivos, muito embora esses mesmo possam ser familiares, desde que tenham sido formação adequada para assumir o cargo.

Em situações de ameaça, manter vivo os propósitos do fundados e a cultura empresarial é um dos maiores desafios da família segundo A. C. S et al (2013).

As histórias ou casos das empresas familiares são construídas sobre a base do fundador, como se ele fosse a própria empresa, e a história da família entrelaça com a construção do negócio e será passado para as gerações posteriores de herdeiros. Ele foca todos, direciona o conjunto de ideias e transmite para os demais participantes para manter o foco e unidos. Ele mantem o grupo unido e fortalece as funções de cada um tendo uma reciprocidade de lealdade com o mesmo ( ARMSTRONG, 2005; FALCKE & WAGNER, 2005; PANICH, 2007; PONTANARI, 2008).

Estudos revelam que existem conflitos entre familiares que com frequência, afetam a dimensão da empresa, no qual pais e filhos disputam o controle e o afeto. Na América do Sul, Ásia, África e Oriente Médio, o método paternalista e patriarcalista é ainda o mais utilizado e tem se mostrado uma preocupação pelo fato da transmissão de valores positivos aos filhos, pois não visa o desenvolvimento do capital intelectual e humano quanto o capital social para impulsionar e desenvolver a carreira desses executivos, segundo Kets et al (2009).

As pequenas, micros e médias empresas, acreditam que não precisam e tendem a não acreditar na governança da empresa e respeitar seus códigos, no entanto, definir controles internos das atividades da empresa é fundamental para que o empreendedorismo floresça, para Garg e Weele (2012).

Segundo Henrique (2013), essas empresas familiares carregam um descrédito de uma gestão não profissional, ou seja, existe uma gestão deficiente por haver uma possibilidade das decisões não serem em sua totalidade embasadas nos aspectos técnicos, meritocráticos ou racionais pelo fato dos aspectos emocionais acabarem influenciando direta ou indiretamente nas decisões organizacionais.

Ainda segundo Henrique (2013), no contexto das empresa familiares, o que embasa o debate sobre a profissionalização ou não destas empresas, é competência da empresa em alcançar resultados racionais que demanda o mercado. Porém existem posições favoráveis e contrarias sobre essa profissionalização, pois não há evidencias conclusivas sobre a eficiência ou não das empresas de gestão familiar.

Apesar de que a maioria das empresas familiares possui menor porte econômico,

com um grande índice de mortalidade, o seu desenvolvimento, na maioria das vezes, fica enraizado ao seu fundador. Este conjunto é baseado numa construção em razão de uma história marcada por dificuldades iniciais, onde são abordados temas como esforço, trabalho árduo, perseverança e heroísmo servem como motivação para prosperidade organizacional (FREITAS, 2007).

No Início a empresa é fiel a visão do fundador e dos seus desejos, aonde a sua visão dirige a direção para formação da cultura organizacional. Com passar do tempo e a chegada das novas gerações ao comando, começa-se a gerar alguns problemas de sucessão vinculados ao número de potenciais gestores dentro da mesma organização e à luta pelo poder. Aliado a isso, há uma pressão para que as empresas cheguem a um porte econômico, e para que aconteça isso, a profissionalização da mesma é um processo de uma concepção para que isso aconteça, a evolução organizacional (ZHANG & MA, 2009).

Segundo Leandro e Henrique (2015), o processo de profissionalização acontece quando a governança da empresa deixa de ser liderada pelos membros da família e passa para as mãos de executivos, onde predominam estruturas formalizadas, valores meritocráticos e independência de decisões.

Ainda segundo os mesmos autores, uma das vantagens da profissionalização é a possibilidade de disciplinar os familiares que não possuem uma metodologia de trabalho formal nem uma performance adequada, também destaca uma possível melhora no desempenho pois a recompensa não seriam mais personalizadas. O Quadro 1 apresenta as principais características das empresas familiares.

Quadro 1 – Principais características das empresas familiares

Pontos fortes
– Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;
– Estrutura administrativa e operacional “enxuta”;
– Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para o autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família;
– Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
– Organização interna leal e dedicada;
– Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa;
– Grupo interessado e unido em torno do fundador;
– Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;
– Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.
Pontos fracos
Primeira geração (fundador vivo)
– Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;
– A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de investir ou na administração dos gastos, alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação;
– Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;



– Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
– Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
– Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade;
– Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou a competência administrativa.
Segunda geração (transição da 1ª para a 2ª fase)
– Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado;
– Falta de planejamento para médio e longo prazo;
– Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros;
– Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo;
– Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho;
– Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio;
– Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional;
– Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia a dia;
– Às vezes, uso de controles contábeis irreais “com o objetivo de burlar o fisco”, o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.

Fonte: Sebrae Nacional

Bertero (1996) disserta que ao iniciar uma empresa, o fundador direciona as bases culturais e lidera os princípios da cultura organizacional e que essa cultura tem um papel importante no processo de modelagem e reflete à sua própria imagem.

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Schein (1992, p.9) afirma que a cultura organizacional consiste em um

*Padrão de pressuposto básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam suficientemente bem, podendo, assim, ser ensinados aos novos membros como modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.*

Ainda de acordo com Schein (1992), a mesma é manifestada de três formas ou diferentes níveis, com características, artigos visíveis, princípios e dedução básica. O primeiro é formado por arquitetura, linguagem, tecnologia e maneira de se vestir. Trata-se de aspectos de fáceis visão e absorção porem de difícil entendimento já que eles não são explicitados como deveriam.

O segundo aspecto que são os princípios e valores, são as justificativas do primeiro aspecto, porém é de difícil absorção, e que no caso seria necessariamente entrevistas para encontra-los.

O terceiro e mais difícil de ser identificado vem à tona quando há necessidade de enfrentar uma situação complicada, é exatamente como lidar com ela que significa essa forma e então é percebido e aprendido por toda a organização.

Tavares (1991) e Bertero (1996), afirmam que o papel do fundador é de extrema importância no desenvolvimento da cultura, pois reflete suas próprias características.

O processo de maturação da cultura é dividida em três etapas: nascimento e crescimento, meia idade, idade madura e declínio, Schein (1985). O nascimento e crescimento esta sob o comando do fundador ou da família, que definem e direcionam como se deve trabalhar e focando em manter a organização unida com seus ideais. Na segunda, acontece a sucessão e o fundador ainda presente para ver se eles irão manter a identidade do negocio.

A meia idade, foca no desenvolvimento de novos produtos, expansões, associações e que conseqüentemente cria novas subculturas e a oportunidade de saber gerenciar essas. Na ultimo, idade media e declínio, há uma estabilização dos relacionamentos e uma necessidade de motivação para mudança e transformação.

Valderi et al. (2012) apud Barbosa (2003), afirma que o assunto é um tema multidisciplinar que é encontrado em dois campos de conhecimento, no da Antropologia e da Administração, o primeiro se referindo à cultura e o segundo à organização. Ibidem, afirma que esse termo passou a estar no cotidiano dos administradores no fim da década de 1970 e inicio da década de 1980 e destaca que atualmente já é um tema de interesse dos executivos e consolidado. Sendo visado por pesquisas acadêmicas e com matérias impressas.

Martins (2002), duas características para o termo são muito utilizadas para a definição: “cultura compartilhada”, e como se a cultura fosse algo particular. O mesmo discorda desse modelo de concepção de algo compartilhado e único, mesmo a maioria dos autores afirma isso, assim propõem que é “uma variedade mais ampla de manifestações idealistas e materialistas, enfatizando a profundidade da interpretação, mas possibilitando o compartilhamento tanto de significados quanto de conflitos, e ambigüidade” (MARTINS, 2002, p. 61).

Helôisa Luck (2010) usa de uma metáfora para explicar o caráter subjacente referente alguns pontos sobre a cultura organizacional. A mesma utiliza do iceberg para fazer uma analogia afirmando que ele fica exposto somente 1/10 do seu tamanho para fora da água e somente quando há uma necessidade de resolução de algum problema a demais porcentagem vem à tona, deixando claro que é sempre necessário mergulhar na cultura de olhos abertos e aprofundar em suas águas ao mesmo tempo com familiaridade pois conhece-la por completo é somente dessa maneira já que as culturas são múltiplas e expressadas de diversas formas.

O processo de comunicação sobre a cultura aos novos participantes pode facilitar as possíveis falhas dentro das organizações, diminuindo os riscos como lidar com certas situações, como exemplo pode-se citar a seleção, o treinamento, a integração, para os colaboradores reduzem os conflitos que são causados por essa falta de transmissão de conhecimentos e formalizando os procedimentos a serem seguidos. Para que isso ocorra de forma saudável é necessário ajustar a cultura e a orientação estratégica da organização e junto com ela as políticas de recursos humanos, visando comunicação e enfatizar os propósitos da organização em prol da eficácia da organização, Silvio et al (2014) apud Klein (2008).

Isso ocorre porque alguns fatos podem influenciar no desenvolvimento da mesma e interferir na sua gestão, citando os fundadores por exemplos que deixam suas marcas, valores definidos, Silvio et al (2014).

Silvio et al (2014, p.98) apud Goodenough (1957), destaca que dentro de diversas



abordagens sobre cultura:

*Caracterizando-a como um sistema de conhecimento, de padrão de percepções, crenças, avaliação e ação, seu modelo de percepção, relacionamento e de como as interpretam. Independente da abordagem, em essência, a cultura pode ser identificada como a adaptação do indivíduo à sociedade e à organização em que vive. Ou ainda: a maneira pela qual as pessoas organizaram suas experiências pessoais e profissionais, permitindo-lhe contínuo aprendizado e estruturação pessoal; assim como ideias compartilhadas e crenças sobre o mundo e a sociedade como um todo.*

Tendo origem na antropologia, o tema cultura foi discutido academicamente por Pettigrew (1979), e tendo imediatamente o foco de diversos pesquisadores e focaram seu esforços para compreender como isso pode ser avaliado e utilizado a favor da empresa e que sendo o mesmo consiste em “um sistema de significados publico e coletivamente aceitos para um dado grupo, em um certo período de tempo”, Katia et al (2010) apud Pettigrew (1979 p. 574).

E ainda sobre o mesmo, afirma que a linguagem, o símbolo, a ideologia, as crenças, os ritos e os mitos são o reflexo expressivo da cultura organizacional. Porém enfatiza que os símbolos que refletem a cultura, sendo eles os atos de relacionamento, formas de conversas, despertam a emoção do colaborador e estímulo e impulsiona para o desenvolvimento da sua tarefa.

Não há como ter uma clareza para a definição das gerações (FOSCHT e SCHLOFFER, 2009), porém alguns autores classificam da seguinte maneira de uma forma cronológica: (a) baby boomers, nascidos entre 1941-1960; (b) geração X, nascidos entre 1961-1976; (c) geração Y, nascidos entre 1977-1992; e (d) nascidos após 1992 (2009 apud SHAH; CORDEIRO, FREITAG, FISCHER, ALBUQUERQUE, 2013).

### 3. CONFLITOS

Robbins (2005), disserta que os conflitos podem ser um grande problema dentro das organizações pois ele é capaz de tornar o ambiente de trabalho caótico para que os funcionários trabalhem juntos, por outro lado também afirma que ele tem um lado positivo, porém menos conhecido. O mesmo define o termo conflito como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de forma negativa alguma coisa que a primeira considera importante como incompatibilidade de objetivos, diferenças na interpretação dos fatos, desacordos baseados em expectativas de comportamento e assim adiante.

Ainda sobre os olhares de Robbins (2005), ele afirma que existem três visões sobre conflitos organizacionais e suas posturas, a primeira é a visão tradicional, que argumenta que o conflito deve ser evitado e seria a indicação que alguma coisa não estaria saindo conforme planejado. Outra visão exposta é a relações humanas, que afirma que o conflito são acontecimentos naturais e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim, a terceira e mais recente visão é a interacionista, defende que o conflito é positivo na determinação do grupo e defende que o mínimo que aconteça é necessário para o crescimento do grupo e seu desempenho.

Para Jayr e Edison (2006), afirmam que o conflito em demasia pode ser prejudicial à empresa e também uma força positiva porque ele desafia o status quo, estimula novas ideias e metodologias e conduz a mudança.

Existem estágios dentro conflitos e eles são cinco, o primeiro estágio é chamado de oposição potencial ou incompatibilidade que é caracterizado pelo surgimento do conflito ou

as condições que possam levar a ele mas é preciso que essa condição exista para que ele apareça e essas podem ser condensadas em três características: comunicação, estrutura e variáveis pessoais.

O segundo estágio é chamado de cognição e personalização, é aonde ocorre a materialização do conflito e aonde ele é percebido e aonde faz as pessoas perceberem e sentirem emocionalmente a tensão, frustração, ansiedade ou hostilidade.

O terceiro estágio é o das definições das estratégias de resolução de conflitos que podem ser elas: competição, colaboração, compromisso, não enfrentamento, acomodação. E as intensões podem variar a partir do ponto que uma parte entende o ponto da outra.

O quarto estágio é o comportamento e aonde o conflito se torna visível, esta incluso as declarações, ações e reações das partes, é justamente aonde ocorre a interação.

Por fim e ultimo estágio dos conflitos que Robbins (2010) disserta é chamado de consequências, aonde poderá ser analisado se o conflito foi positivo ou não, possibilitando uma melhora do desempenho do grupo ou uma piora. Segundo o mesmo autor, existem evidencias que o conflito pode trazer benefícios para o grupo se visto como sobre um olhar de sair da zona de conforto o qual traz a necessidade de uma mobilidade na função e que desafia o grupo a melhorar sua performance.

Para Marcelo e Flavia (2011), em países como o Brasil há que se considera o conflito de interesses dentro das empresas familiares: aqueles que ocorrem entre acionistas controladores e acionistas minoritários. Há também uma ameaça atribuída à existência dos conflitos entre duas partes: de um lado o fundador ou membros da família que detém a propriedade e de outros, profissionais ou gestores que não tem vínculos familiares, mas que a atuação e desempenho impactam na valorização da organização.

Ainda com os menos autores que afirmam que conforme a empresa vai ganhando mercado e crescendo, a gestão se torna mais complexa e surge ha necessidade de criar novas posições gerenciais. Quando ocupa-se essas posições com membros familiares, o proprietário tem que comparar o desempenho de gestores não familiares com familiares e que o efeito do altruísmo tem que efeito negativo nessa situação, pois a visão do chefe da família referente aos familiares será distorcida com os outros que não são e concluem que os conflitos em empresas familiares a governança de é mais eficiente na primeira geração devido a menos complexidade do negócio e à maior intensidade de laços familiares. A Figura 1 ilustra o processo do conflito.

Figura 1 – Processo do Conflito.



Fonte: Robbins (2010, p. 440).

Para melhor compreender o conflito, torna-se extremamente importante a compreensão do contexto em que estão inseridas as partes envolvidas no processo, segundo Robbins (2010).

#### 4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Visando em encontrar informações sobre o poder do conflito na construção da cultura organizacional com o foco na gestão familiar, realizou-se uma pesquisa diagnóstica que foca um diagnóstico interno ou do ambiente organizacional, como também a racionalização dos sistemas (DIEHL e TATIM, 2004, p. 57) e descritiva que tem o objetivo a descrição de uma determinada população ou fenômeno (TRIVIÑOS, 1987, p. 110) em questionário eletrônico, através do Google Docs com o link <http://goo.gl/forms/seBieNFXNP>.

Como conteúdo do questionário (anexo A) foi utilizado o levantamento de inclinações profissionais desenvolvido com foco nas referências bibliográficas nesta pesquisa. Como referência os autores mais destacados como Stephen Robbins sobre conflitos organizacionais e Edgar Schein sobre cultura organizacional.

A ferramenta foi utilizada para respostas através da internet, sendo sua abertura a todos os funcionários da empresa analisada. A divulgação da pesquisa teve como veículo o quadro de avisos e foi disponibilizado um computador para que os funcionários pudessem responder e o questionário ficou disponível dos dias 19 a 23 de outubro de 2015.

Foi obtido uma amostra de 36 questionários, porém a empresa contém 45 funcionários.

Após utilizado o instrumento de coleta de dados, a análise dos dados foram feitas de forma quantitativa com o intuito de torná-lo mais familiar e explicativo entre números e palavras (FIGUEIREDO, 2007, p. 95).

Sendo um total de 18 perguntas divididas em 4 tópicos sendo eles geral, gestão familiar, cultura organizacional e conflitos.

#### 5. RESULTADOS

Conforme mencionado no item acima, os resultados estão divididos em quatro grupos: (1) geral, abordando perfil dos funcionários, (2) gestão familiar, (3) cultura organizacional e (4) conflitos.

##### 5.1 GERAL

Os dados a seguir apresentam o perfil dos funcionários.

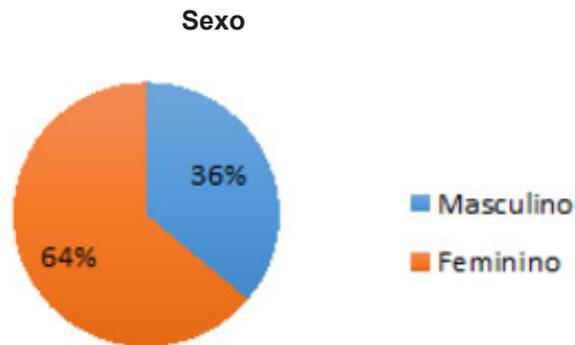


Figura 2 – Nascimento

Fonte: elaborado pelos autores

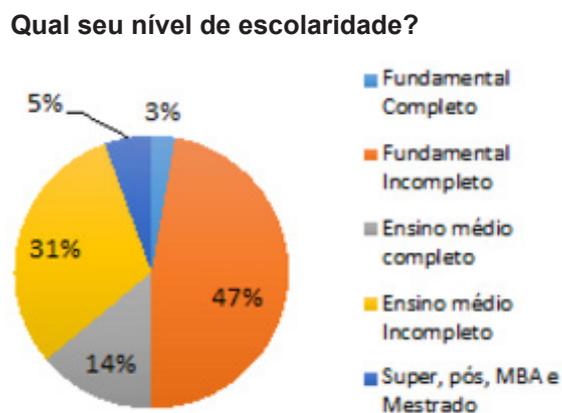
Pode analisar pela Figura 2, a partir dos conceitos de Foscht e Schloffer (2009), sobre definição de gerações e suas datas de nascimento que 8% dos trabalhadores são baby-boomers, 36% é geração x, 56% é geração y e não há nenhum membro da empresa que se encaixe na geração Z.

Figura 3 – Sexo



Fonte: elaborado pelos autores

Figura 4 – Escolaridade



Fonte: elaborado pelos autores

Figura 5 – Tempo de Empresa



Fonte: elaborado pelos autores

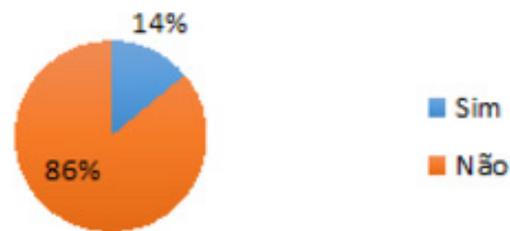
Em relação as Figuras 3 a 5, pode-se verificar que 63% da composição da empresa é do sexo feminino e que somente 14% de todos os sexos atingiram o ensino médio completo e 47% possuem uma formação fundamental incompleta.

## 5.2 GESTÃO FAMILIAR

A partir daqui os dados indicam a análise da gestão familiar.

Figura 6 – Forma de trabalho

**Você acha que a empresa atualmente, os donos ou familiares envolvidos na administração e liderança desenvolvem seus trabalhos de forma pessoal do que profissional?**

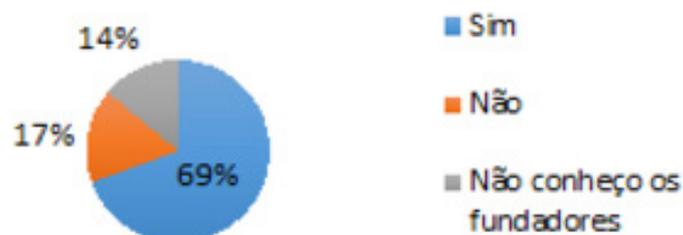


Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com os entrevistados pode-se analisar que os mesmos acham que os familiares envolvidos na empresa mantêm uma postura profissional, num total de 68%, conforme indica Figura 6. De acordo com Lodi (2004), para haver uma profissionalização a empresa precisa passar para as mãos de profissionais mais racionais do que os familiares.

Figura 7 – Desenvolvimento do Trabalho

**Você acredita que os fundadores da empresa influenciam o método/comportamento que ela desenvolve seu trabalho?**

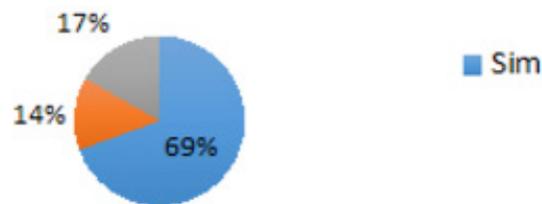


Fonte: elaborado pelos autores

Segundo Amrstrong (2005), a empresa é influenciada pelos seus fundadores por orientar e focar todos os envolvidos e transmite as ideias para eles. Segundo a pesquisa os fundadores desta empresa analisada, influenciam sim no comportamento da mesma totalizando 69% dos entrevistados (Figura 7).

Figura 8 – Padrão de Produção

**A empresa segue todos os padrões internos de produção como estipulados pelos líderes?**

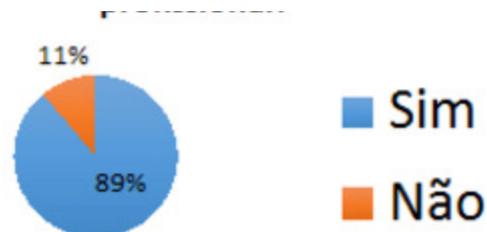


Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com a Figura 8, 69% dos respondentes disseram que a empresa segue todos os padrões de produção, porém segundo Garg e Weele (2012) para que a empresa tenha um crescimento há necessidade de seguir todos os padrões estipulados porém não é muito comum em empresa de pequeno porte e médio porte.

Figura 9 – Gestão Familiar

**Para você, a gestão familiar desta empresa é considerada profissional?**

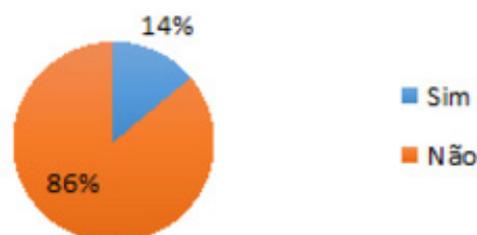


Fonte: elaborado pelos autores

Segundo Henrique (2013), as empresas familiares levam um descrédito de uma gestão não profissional, ou seja, uma gestão deficiente. Porém na empresa analisada 89% dos entrevistados admitem que a empresa seja profissional (Figura 9).

Figura 10 – Processo Sucessório

**O processo sucessório de uma empresa familiar acontece quando a nova geração da família assume os cargos da mais antiga. Você acredita que exista uma luta pelo poder das duas gerações e que isso possa comprometer o sucesso da empresa?**



Fonte: elaborado pelos autores

Com passar do tempo e a chegada das novas gerações ao comando, começa-se a gerar alguns problemas de sucessão vinculados ao número de potenciais gestores dentro da mesma organização e à luta pelo poder. Aliado a isso, há uma pressão para que as empresas cheguem a um porte econômico, e para que aconteça isso, a profissionalização da mesma é um processo de uma concepção para que isso aconteça, a evolução organizacional, Zhang & Ma (2009).

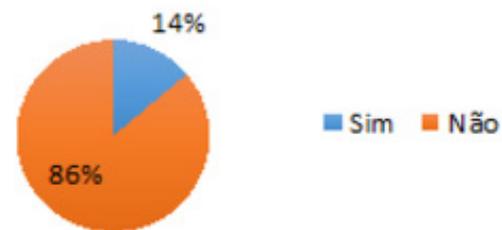
Portanto não há uma grande percepção de conflitos entre as duas gerações de pais e filhos para disputar a gestão da empresa, porém 14% na Figura 10, alegam que sim, existe esse tipo de conflitos.

### 5.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A partir daqui os dados demonstram a análise sobre a cultura organizacional.

Figura 11 – Cultura Organizacional

**A Cultura organizacional é considerada o reflexo dos princípios e valores da empresa. Você os conhece?**



Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com Schein (1992), a cultura é manifestada de três formas ou diferentes níveis, com características, artigos visíveis, princípios e dedução básica. O primeiro é formado por arquitetura, linguagem, tecnologia e maneira de se vestir. Trata-se de aspectos de fáceis visão e absorção, porém de difícil entendimento já que eles não são explicitados como deveriam.

O segundo aspecto que são os princípios e valores, são as justificativas do primeiro aspecto, porém é de difícil absorção, e que no caso seria necessariamente entrevistas para encontra-los.

Pode-se analisar que na empresa estudada, segundo Figura 11, que 86% dos entrevistados não conhece os princípios e valores da empresa.

Figura 12 – Comportamento

**A cultura da empresa reflete o comportamento dos fundadores em sua opinião?**

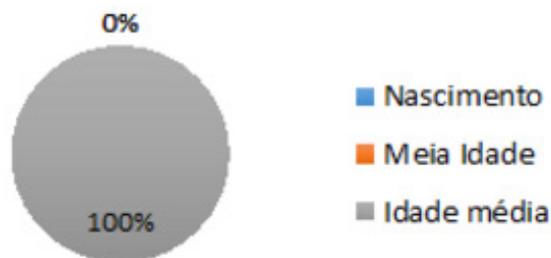


Fonte: elaborado pelos autores

Tavares (1991) e Bertero (1996), afirmam que o papel do fundador é de extrema importância no desenvolvimento da cultura, pois reflete suas próprias características. Conforme Figura 12, os respondentes indicaram que sim.

Figura 13 – Estágio da Cultura

A cultura da empresa esta em qual estágio?



Fonte: elaborado pelos autores

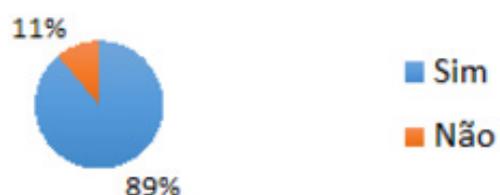
O processo de maturação da cultura é dividido em três etapas: nascimento e crescimento, meia idade, idade madura e declínio, Schein (1985). O nascimento e crescimento esta sob o comando do fundador ou da família, que definem e direcionam como se deve trabalhar e focando em manter a organização unida com seus ideais. Na segunda, acontece a sucessão e o fundador ainda presente para ver se eles irão manter a identidade do negocio.

A meia idade, foca no desenvolvimento de novos produtos, expansões, associações e que consequentemente cria novas subculturas e a oportunidade de saber gerenciar essas. Na ultimo, idade media e declínio, há uma estabilização dos relacionamentos e uma necessidade de motivação para mudança e transformação. Em relação a pesquisa, 100% indicaram a idade média, conforme Figura 13.

O processo de comunicação sobre a cultura aos novos participantes foi indicado por 78% dos respondentes que ocorre, pois pode facilitar as possíveis falhas dentro das organizações, diminuindo os riscos como lidar com certas situações, como exemplo pode-se citar a seleção, o treinamento, a integração. Para os colaboradores reduzem os conflitos que são causados por essa falta de transmissão de conhecimentos e formalizando os procedimentos a serem seguidos. Para que isso ocorra de forma saudável é necessário ajustar a cultura e a orientação estratégica da organização e junto com ela as políticas de recursos humanos, visando comunicação e enfatizar os propósitos da organização em prol da eficácia da organização, conforme Silvio et al (2014) apud Klein (2008).

Figura 14 – Treinamento de Integração

Um treinamento de integração sobre os princípios e valores da empresa com o foco em te envolver com a mesma traria mais motivação para desenvolver seu trabalho?



Fonte: elaborado pelos autores

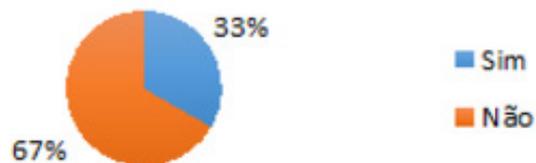
Katia et al (2010) apud Pettigrew, afirma que a linguagem, o símbolo, a ideologia, as crenças, os ritos e os mitos são o reflexo expressivos da cultura organizacional. Porém enfatiza que os símbolos que refletem a cultura, sendo eles os atos de relacionamento, formas de conversas, despertam a emoção do colaborador e estimulo e impulsionam para o desenvolvimento da sua tarefa. Assim, 89% indicaram que ocorre o treinamento de integração para melhorar o desenvolvimento o trabalho.

### 5.3 CONFLITOS

Os resultados em relação aos conflitos estão apresentados nas Figuras a seguir:

Figura 15- Ocorrência do Conflito

O conflito acontece quando há uma incompatibilidade de objetivos. Seu ambiente de trabalho possui muitos conflitos?



Fonte: elaborado pelos autores

Robbins (2005) disserta que os conflitos podem ser um grande problema dentro das organizações, pois é capaz de tornar o ambiente de trabalho caótico para que os funcionários trabalhem juntos, por outro lado também afirma que tem um lado positivo, porém menos conhecido. O mesmo define o termo conflito como um processo que tem inicio quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de forma negativa alguma coisa que a primeira considera importante, como incompatibilidade de objetivos, diferenças na interpretação dos fatos, desacordos baseados em expectativas de comportamento e assim adiante. Os resultados da pesquisa indicam que para 67%, o conflito não acontece quando há uma incompatibilidade de objetivos.

Figura 16 – Motivos do Conflito

Em seu ambiente de trabalho, qual o principal motivo dos acontecimentos dos conflitos?



Fonte: elaborado pelos autores

Figura 17 – Percepção do conflito

Os conflitos são benéficos para o grupo e podem trazer benefícios para o grupo?

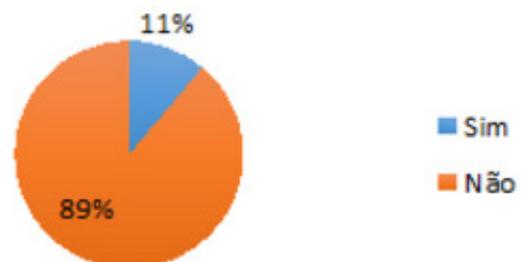


Fonte: elaborado pelos autores

Ainda sobre os olhares de Robbins (2005), que afirma que existem três visões sobre conflitos organizacionais e suas posturas, a primeira é a visão tradicional, que argumenta que o conflito deve ser evitado e seria a indicação que alguma coisa não estaria saindo conforme planejado. Outra visão exposta é a relações humanas, que afirma que o conflito são acontecimentos naturais e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim, a terceira e mais recente visão é a interacionista, defende que o conflito é positivo na determinação do grupo e defende que o mínimo que aconteça é necessário para o crescimento do grupo e seu desempenho. Aproveitando a afirmação dos autores pode-se dizer que diante dos resultados da pesquisa está alinhado com a primeira visão no qual aponta que o motivo do conflito para 64% inicia quando alguma coisa não sai como o planejado. Outro ponto importante é que 100% não percebem o conflito como algo benéfico para o grupo (Figuras 16 e 17)

Figura 18 – Conflitos entre os Familiares

Existe conflito entre os familiares dentro da organização?



Fonte: elaborado pelos autores

Para Marcelo e Flavia (2011), em países como o Brasil há que se considerar o conflito de interesses dentro das empresa familiares: aqueles que ocorre entre acionistas controladores e acionistas minoritários. Há também uma ameaça atribuída à existência dos conflitos entre duas partes: de um lado o fundador ou membros da família que detém a propriedade e de outro, profissionais ou gestores que não tem vínculos familiares, mas que a atuação e desempenho impactam na valorização da organização. No caso da pesquisa 89% indicaram que não existe conflito entre familiares dentro da organização.



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral dessa pesquisa foi diagnosticar os impactos da gestão familiar nos conflitos e na construção da cultura organizacional em uma prestadora de serviço e analisando os dados pode-se por início notar que somente 11% dos entrevistados (questão 18) responderam que há conflitos e conseqüentemente 89% disseram que não, há um ponto há ser analisado nesses 11% pois é quantidade de pessoas que teriam acesso esse tipo de informação, pois o outro restante está ligados diretamente a área da produção, aonde não ocorre esse tipo de conflito, tal fenômeno pode ainda tornar-se objeto de estudo futuro.

A empresa é considerada profissional e com uma gestão familiar profissional aos olhos dos seus colaboradores e que apontam que os reflexos da sua cultura é baseada nos comportamentos dos donos e proprietários, ou seja, se parecem com os mesmo.

A questão dos conflitos internos foi um resultado interessante pelo fato de as opções quase ficam igualadas, então provavelmente há uma necessidade de interação de pesquisa para analisar os fundamentos de conflitos internos para identificar a real necessidade e busca para melhora.

A cultura organizacional sendo o reflexo dos valores e procedimentos de uma empresa Schein (1992), sendo não transmitido para os funcionários e os mesmos admitem que se tivessem passado por esse tipo de treinamento poderiam colaborar mais com o seu desempenho dentro da organização e se sentindo mais motivados por estarem envolvidos em um objetivo comum.

Métodos arcaicos de gestão de pessoas voltados ao controle, tempos e métodos, administração funcional e não de pessoas, falta de investimento em desenvolvimento e respeito às necessidades pessoais são falhas óbvias num futuro não distante e até mesmo no presente.

O resultado da pesquisa vem demonstrar uma necessidade maior das organizações e provedores de trabalho de um olhar sobre o que realmente desejam os profissionais. Como atraí-los, desenvolvê-los e promove-los apresenta-se mais vinculado às suas questões pessoais que ao que alimenta suas ambições hierárquicas, de conhecimento e econômicas.

## 7. REFERENCIAS

ALCÂNTARA, V. C., et al. Mensuração da cultura organizacional: uma análise quantitativa comparativa. *Revista de Ciência Administrativa*. 2010. v. 9, n. 2, edição de Nov./2010.

ALCÂNTARA, V. C.; GONÇALVES, P. A.; FREITAS, F. M.; FERREIRA, A. C. Desenvolvimento de uma escala de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 6, n. 3, p. 36-57, 2012.

ARMSTRONG, K. Breve história do mito. São Paulo: Companhia das Letras, 2005

BERTERO, C. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: Fleury, M.; Fischer, R. (Org.) *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CASILLAS, J. C., VÁSQUEZ, A., DÍAZ, C. *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thompson, 2007.

CORDEIRO, FREITAG, FISCHER, ALBUQUERQUE. A Questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? *ReCaPe – Revista de carreiras e Pessoas*. São Paulo. V.03 n.02, p. 2-18, Mai/Jun/Jul/Ago/2013.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004

DORNELAS, José. Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século 21 / Stephen Spinelli ; Robert J. Adams Jr.; adaptação da 9ª edição americana, José Dornelas; [tradução Cláudia Mello]. – São Paulo: Elsevier, 2014.

ÉSTHER, Angelo Brigato. Revista Organizações em Contexto - online, Vol. 10, No 20, 2014.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 10, n. 4, p. 93-110, Dec. 2006. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552006000400005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000400005&lng=en&nrm=iso)>. accesson 28 Oct. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000400005>.

FALCKE, D., WAGNER, A.. A dinâmica familiar e o fenômeno da transgeracionalidade: definição e conceitos. In A. Wagner (Org.), Como se perpetua a família? A transmissão dos modelos familiares (pp. 25-46). Porto Alegre: Edipucrs, 2005.

FREITAS, M. Cultura Organizacional: Evolução e Crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GARG, A. K.; WEELE, E. van (2012). Succession planning and its impact on the performance of small micro medium enterprises within the manufacturing sector in Johannesburg. International Journal of Business and Management, 7(9), 96-107. doi: 10.5539/ijbm.v7n9p96

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A., Hamptom, D. M. M. & Lansberg, I. (1997). De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio.

Kets De Vries, M., Carlock, R. S., & Florent-Treacy, E. (2009). A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica. Porto Alegre: Bookman.

LODI, J. B. Sucessão e conflito na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, J. B. A Ética na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1994.

LÓPEZ A. V.; Ortiz, M.; QUINTEROS, M.; MORENO, E. La Profesionalización Como Factor de Competitividad: Un Análisis de Las Empresas Familiares del Sector Industrial, en Tijuana, B.C., México. Revista Internacional Administración & Finanzas, 6, 2013.

LUCK, Heloisa. Gestão do Clima Organizacional da escola – Série Cadernos de Gestão – Vol. V. São Paulo: Vozes, 2010.

MORAES FILHO, Antonio Carlos Trindade de, Barone, Francisco Marcelo and Pinto, Marcos de Oliveira A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. Rev. Adm. Pública, Dez 2011, vol.45, no.6, p.1971, 1991.

NASSAR, Paulo, FIGUEIREDO, Rubens. O que é comunicação empresarial. São Paulo: Brasiliense, 2007.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de, Gestão Organizacional: Descobrimos uma chave de sucesso para os negócios / Jayr Figueiredo de Oliveira e Edison Aurélio da Silva. – São Paulo : Saraiva, 2006.

PANICHI, R. M. D. Mito e a narrativa da estrutura familiar sobre o tempo, o nascimento e a morte presentificados. Contemporânea – Psicanálise e Transdisciplinaridade, 3, 269-275, 2007.

PEREIRA, Antonio Carlos Soares et al. Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 17, n. 5, p. 518-535, out. 2013. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552013000500002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552013000500002&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 28 out. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/>



S1415-65552013000500002.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 570-581, 1979

PONTANARI, J. Mito e psicanálise: quando eles nos vivem e quando nós os vivemos. *Contemporânea – Psicanálise e Transdisciplinaridade*, 5, 66-88, 2008.

ROBBINS, Stephen P., *Comportamento Organizacional* / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral ; [tradução Rita de Cássia Gomes]. – 14. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P., *Comportamento Organizacional* / Stephen P. Robbins ; tradução técnica Reynaldo Marcondes – 11. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E. H. Howcultureforms, developsandchanges. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, & R. Serpa (Eds.). *Gainingcontrolofthecorporateculture* (pp. 17-43). San Francisco: JosseyBass, 1985

SCHEIN, E. H. *Organizationalcultureandleadership* (2nd ed.). San Francisco: JosseyBass, 1992.

SEBRAE NACIONAL <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Conhe%C3%A7a-as-caracter%C3%ADsticas-de-neg%C3%B3cios-familiares> . Acesso julho de 2015.

SOTO, Eduardo. *Comportamento Organizacional: o impacto das emoções* / Eduardo Solto; tradução técnica de Jean Pierre Marras. – São Paulo: Piomeira Thomson Learning, 2002.

TEFANO, S. R.; KOSZALKA, J. A.; ZAMPIER, M. A. Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma Instituição de Ensino Superior Paranaense. *Gestão & Regionalidade*, v. 30, n. 88, p. 96-106, 2014.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. *Intridução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

ZHANG, J., MA, H. Adoptionof professional management in Chinese family business: A multilevelanalysis ofimpetusesandimpediments. *Asia Pacific Journal Management*, 26, 2009.