



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

JÉSSICA MARÍLIA SOUSA

**GESTÃO DE CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO
NA TRAMA ARTESANATO**

SÃO JOÃO DEL - REI
2015

JÉSSICA MARÍLIA SOUSA

**GESTÃO DE CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO
NA TRAMA ARTESANATO**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves.

SÃO JOÃO DEL - REI
2015

JÉSSICA MARÍLIA SOUSA

**GESTÃO DE CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO
NA TRAMA ARTESANATO**

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Instituto de Ensino Superior
“Presidente Tancredo de Almeida Neves” –
IPTAN – como requisito parcial à obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

Prof. Msc. Leonardo Henrique de Almeida e Silva

Prof. Dr^a. Naiene dos Santos Pimentel

Aprovado em _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida, pela sabedoria, por todas as minhas conquistas pessoais e profissionais, e por ter colocado em meu caminho pessoas tão especiais, que me ajudaram durante esta caminhada.

Agradeço ao meu pai Vanderlei e minha mãe Valdinei que lutaram junto comigo, me incentivaram e não mediram esforços para que eu vencesse mais essa batalha.

Aos meus irmãos Valnei, Vinicius e Joice por todo apoio e carinho. Amo muito vocês!

Ao Diego, meu noivo, por sempre estar ao meu lado e me ensinar o verdadeiro significado do companheirismo.

Ao meu querido orientador, professor Esp. Marcio Lobosque, pelo tempo dedicado, o conhecimento compartilhado, pela amizade, por acreditar que eu conseguiria. Muito obrigada!

A todos os meus familiares por me ajudarem, direta ou indiretamente, nesta etapa, em especial a minha madrinha Valcineia e meu primo Bruno, que trouxeram alegria aos meus dias difíceis.

Aos meus velhos amigos por sempre estarem comigo e as grandes amizades que cultivei na faculdade.

A todos as pessoas que sempre estiveram ao meu lado pelos caminhos da vida, me acompanhando, apoiando e principalmente acreditando em mim. Obrigada a todos!

RESUMO

Este trabalho monográfico buscou identificar de que forma a gestão de conflitos pode influenciar no clima organizacional das empresas familiares. Conflito é a discordância de idéias, objetivos, entre duas ou mais pessoas, estes podem ser positivos ou negativos. Quando positivos, estimulam as empresas ao crescimento; quando negativos, podem prejudicar uma organização. Empresas familiares são aquelas originadas por uma família e a esta pertence o seu controle, passando de geração em geração. Dentro destas empresas é comum a ocorrência de conflitos, pois o pessoal e o profissional se misturam. Para a sua longevidade é necessário separar estes dois lados, aproveitar os conflitos que são positivos, que geram melhorias e acabar com os conflitos negativos. Desta forma, este trabalho monográfico traz um estudo de caso na empresa Trama Artesanato, realizado através de um questionário aplicado aos colaboradores, a fim de responder o problema de pesquisa. A partir deste questionário foi possível perceber que esta empresa passa por conflitos, porem a empresa sabe identificá-los, o que torna possível sua resolução.

Palavras-chave: Gestão; conflitos; empresa familiar; clima organizacional; Trama Artesanato.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O processo de conflito.....	12
FIGURA 2 – Modelo dos três círculos.....	21
FIGURA 3 – O modelo tridimensional de desenvolvimento.....	22

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – O conceito de empresa familiar na ótica de vários autores	19
QUADRO 2 – As 500 maiores empresas de família por receita.....	24

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 AS CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE CONFLITOS.....	11
1.1 Definições de conflitos	11
1.2 Etapas do processo conflituoso	12
1.2.1 Tipos de conflitos.....	14
1.3 A influência dos conflitos sobre os colaboradores e no ambiente de trabalho.....	15
2 EMPRESAS FAMILIARES	18
2.1 Conceitos	18
2.2 Processo de formação	20
2.3 Importância das empresas familiares no mercado brasileiro	22
3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA TRAMA ARTESANATO	26
3.1 Metodologia de trabalho.....	26
3.2 Histórico da empresa	27
3.3 Análise e discussão dos dados da pesquisa.....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS.....	33
ANEXO.....	35

INTRODUÇÃO

As empresas familiares surgiram há muito tempo, e são consideradas a forma mais antiga das organizações empresariais. Elas são importantes para o crescimento da economia, gerando assim grande relevância para a sociedade.

As empresas familiares enfrentam um grande desafio perante aos conflitos, e estes, dentro destas organizações são comuns, e se ultrapassam o ambiente profissional afetam as famílias, já que o lado emocional mantém-se interligado com o profissional. Os conflitos surgem quando os interesses da família e os da empresa se misturam, podendo gerar prejuízos, pois impedem a troca de idéias, a tomada de decisões e a resolução de problemas. Muitas destas empresas acabam fechando suas portas em decorrência destes conflitos. Para que isto não ocorra, cabe às organizações saber diferenciar conflitos positivos de negativos, de maneira que estes não impactem de forma prejudicial.

Considerando os conflitos que estas empresas enfrentam o problema de pesquisa busca identificar de que forma a gestão de conflitos pode influenciar no clima organizacional das empresas familiares?

Justifica-se a escolha do tema desta monografia, pelo fato de grande parte das pequenas e médias empresas serem de origem familiar, e estas representam boa parte das organizações existentes no Brasil, onde geram empregos e apresentam assim, grande importância para a sociedade. Os conflitos dentro destas organizações são freqüentes. Assim, é necessário buscar o equilíbrio entre as partes envolvidas na empresa, onde todos estejam focados no resultado, mostrando comprometimento, a fim de evitar o surgimento de conflitos. Desta forma é de extrema importância saber controlá-los a fim de aumentar a longevidade das mesmas.

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar como a gestão de conflitos pode influenciar no clima organizacional das empresas familiares. De forma mais específica, objetiva-se conceituar conflitos, diferenciando seus tipos e seu processo de formação, evidenciar sua influência nos colaboradores e no ambiente de trabalho; definir empresa familiar, trazendo seus tipos, processo de formação e importância no

mercado brasileiro; trazer ao leitor um estudo de caso na empresa Trama Artesanato para um melhor embasamento teórico e resposta ao problema de pesquisa.

A pesquisa foi realizada através de uma revisão bibliográfica, onde teve como fonte de pesquisa livros, artigos de internet, sites especializados, artigos científicos, jornais e revistas, que abordam o tema. Houve também uma pesquisa de natureza exploratória, de caráter qualitativo, por meio de estudo de caso na empresa Trama Artesanato, utilizando de questionário aplicado junto aos colaboradores, a fim de analisar como a gestão de conflitos pode influenciar o clima organizacional das empresas familiares.

O capítulo inicial traz a definição de conflitos, analisando seus tipos e sua influência sobre os colaboradores e o ambiente de trabalho. Já o segundo capítulo aborda sobre as empresas familiares, identificando seu conceito, o processo pelo qual são formadas e sua importância perante o mercado brasileiro. O terceiro e último capítulo apresenta um estudo de caso na empresa Trama Artesanato, abordando o histórico da empresa, analisando quais são os conflitos existentes, apontando formas de evitar, amenizar e solucionar estes conflitos, através da análise e discussão dos dados.

1 AS CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE CONFLITOS

Neste capítulo inicial será abordada a definição de conflitos, analisando seus tipos e sua influência sobre os colaboradores e no ambiente de trabalho.

1.1 Definições de conflitos

Desde o surgimento do ser humano é possível perceber a ocorrência de conflitos, seja em termos pessoais ou profissionais, estes conflitos fazem parte do dia a dia, e são comuns nas relações humanas em geral. Segundo Nascimento e Mohamed (2002, p. 47), “o conflito existe desde o início da humanidade e faz parte do processo de evolução dos seres humanos, ele é necessário para o desenvolvimento e crescimento de qualquer sistema, seja social, político ou organizacional”.

Os conflitos são causados pela diferença de objetivos e interesses individuais, ele faz parte da natureza humana, assim, sempre que houver pessoas convivendo juntas, haverá o surgimento de conflitos. Segundo Chiavenato (2010, p. 455), “as pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos”.

Estes conflitos ocorrem quando ambas as partes discordam perante alguma questão. Os valores, a cultura, a idade, as diferenças de personalidades, geram conflitos. Conforme Silva (2008, s.p.), “conflito nada mais é que percepções e interpretações divergentes das partes sobre um determinado assunto”.

O conflito se faz presente em todo e qualquer ambiente, onde haja um grupo de pessoas, com opiniões e personalidades diferentes, em que cada pessoa defende o que acredita ser certo, assim surgem os conflitos. De acordo com Ferreira (1996, p. 363):

Conflito vem do latim *conflictu*, embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias e ameaças; desavença; guerra, combate, colisão, choque; o elemento básico determinante da ação dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças.

Conflito é um processo que tem início quando uma parte sente-se negativamente influenciada pela outra, é o momento onde a convivência se torna impossível, e chega ao seu ápice. Segundo Robbins (2009, p. 326), “conflito é um

processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante”.

O conflito começa quando as pessoas dificultam ou impedem a realização de um processo com desejo pessoal ou profissional. Segundo Nascimento e Mohamed (2002, p. 48), “o conflito ocorre quando uma das partes envolvidas percebe que a outra parte frustrou ou irá frustrar os seus interesses”.

Pode-se perceber que o conflito tem início quando uma pessoa sente-se ameaçada por outra, presumindo que este pode o impactar de forma negativa. Existem várias etapas no processo de formação destes conflitos, vamos abordá-las a partir de agora

1.2 Etapas do processo conflituoso

Cada ser humano tem uma necessidade e busca por sua satisfação. As divergências causadas por estes interesses individuais geram os conflitos, estes podem ser causados por vários fatores e motivos, pessoais ou profissionais, eles passam por muitas etapas até serem formados, adquirindo características diversas.

De acordo com Robbins (2009, p. 327), “o processo do conflito pode ser visto como um processo de cinco estágios: oposição potencial ou incompatibilidade, cognição e personalização, intenções, comportamento e consequência”. O diagrama desse processo aparece na figura 1:

FIGURA 1 - O processo do conflito



Fonte: Robbins (2009, p. 328).

Nesta figura é possível entender as etapas do processo que envolve o conflito, as oportunidades que levam até ele, e o que estas podem gerar. Robbins destaca as condições que levam ao conflito, as formas como estes são definidos, se são sentidos ou percebidos, a maneira de agir, amenizando ou provocando conflitos, quando passa a ser visível e suas conseqüências, que podem ser benéficas ou maléficas.

Segundo Chiavenato (2010, p. 457), “o conflito se desenrola em um processo dinâmico no qual as partes se influenciam mutuamente”. Os conflitos surgem a partir do comportamento das pessoas, estes são originados a partir de fatos antecedentes, aquilo que os provocou. A partir de então as pessoas envolvidas, percebendo sua existência, começam a desenvolvê-lo. Assim, este gera uma reação entre as partes, o que pode vir a agravar ou solucionar estes conflitos.

Muitas são as causas para o surgimento dos conflitos, e entre elas se encontra a divergência nas culturas, no modo de viver de cada indivíduo envolvido. Segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986, p. 471), são eles:

- Etnocentrismo: ocorre quando uma pessoa, de uma determinada cultura, recorre a seus próprios valores culturais como parâmetro para resolver algum problema num ambiente cujos padrões culturais sejam distintos do seu;
- Uso impróprio de práticas gerenciais: ocorre quando se aplica uma determinada prática gerencial numa cultura, levando-se em conta apenas sua eficiência e eficácia, contudo, em outra;
- Percepções diferentes: ocorre quando, pelo fato de cada cultura possuir um conjunto de valores como referência, pessoas de diferentes culturas apresentarem valores e entendimentos distintos;
- Comunicação errônea: acontece quando diferenças culturais como idioma, costumes, sentimentos geram uma comunicação equivocada.

Cada pessoa tem suas crenças e seus valores, e o conflito pode ocorrer quando alguém tenta implantar algo onde a cultura da pessoa ou do lugar não permita tal atitude.

Os conflitos ocorrem em todos os lugares e por diversos motivos. Segundo Silva (2008; s.p.), “os conflitos surgem e nosso dever é estar situado quanto às causas dos mesmos, normalmente estes se dão por muitos aspectos”, adiante serão abordados algumas das causas:

- Pela experiência de frustração de uma ou ambas as partes, ou seja, a incapacidade de atingir uma ou mais metas ou realizar os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental.
- Diferenças de personalidades, que são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;
- Metas diferentes, pois é comum estabelecermos ou recebermos metas a serem atingidas e que podem ser diferentes das de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance;
- Diferenças em termos de informações e percepções, costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também com o outro lado com quem temos de conversar ou apresentar nossas idéias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

Entende-se, pois, que os conflitos são gerados por interesses, objetivos, metas e personalidades diferentes que cada pessoa possui.

São vários os tipos de conflitos e é de extrema importância saber diferenciá-los, de forma a administrá-los corretamente. Estes tipos serão citados a seguir.

1.2.1 Tipos de conflitos

Existem diferentes tipologias para os conflitos, e cada autor conceitua-o de uma forma. De acordo com Nascimento e Mohamed (2002, p. 50), “existem vários tipos de conflito e sua identificação pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada para administrá-lo”:

- Conflito latente: não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados;
- Conflito percebido: os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;
- Conflito sentido: é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente;
- Conflito manifesto: trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

As tipologias de conflito trazem diversas características. Há conflitos que de alguma forma não existem, aqueles que foram notados por ambas as partes, mas não são prejudiciais, os que causam sentimentos e os que interferem no clima das empresas.

Já para Chiavenato (2010, p. 455), “há vários tipos de conflitos: o conflito interno e o conflito externo. O interno (intrapessoal) envolve dilemas de ordem pessoal. O externo envolve vários níveis: interpessoal, intragrupal, intergrupar, intra organizacional e interorganizacional”.

Desta forma, ainda segundo o autor Chiavenato, o interpessoal é aquele que ocorre entre indivíduos, que discordam sobre algum assunto. O intragrupal é o conflito que ocorre dentro de um grupo. Intergrupar ocorre entre grupos, uma equipe contra a outra. O intraorganizacional é aquele que abrange as partes de toda a organização. E o interorganizacional ocorre entre organizações.

O conflito pode ocorrer em três níveis de gravidade, a saber:

- Conflito percebido: ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe por que sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o chamado conflito latente, que as partes percebem que existe potencialmente.
- Conflito experienciado: quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifesto externamente com clareza.
- Conflito manifestado: quando o conflito é expresso através de um comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação.

Os conflitos podem ser diferenciados através de seus tipos, desta forma eles podem ser geridos e administrados, sendo possível identificar sua origem e o grau que já o atingiu. Estes podem ser positivos ou negativos, e eles exercem uma influência sobre os colaboradores e o ambiente de trabalho.

1.3 A influência dos conflitos sobre os colaboradores e no ambiente de trabalho

Os conflitos influenciam os colaboradores e o ambiente de trabalho, de forma a ajudar a empresa em seu crescimento ou prejudicar a organização.

Nadler, Hackman e Lawler (1983 *apud* LAKATOS, 1997, p. 109) afirmam que, “no âmbito da empresa, o modo como o conflito se processa e é resolvido influencia o desempenho futuro dos grupos, os sentimentos, e a percepção dos mesmos, e a qualidade de comunicação entre eles”.

Antigamente os conflitos eram vistos apenas como algo prejudicial, hoje é possível perceber que estes podem gerar consequências construtivas para as organizações e colaboradores.

Segundo Lakatos (1997, p. 109), os conflitos:

- Despertam energia e sentimentos no meio do grupo, isto é, as pessoas se tornam mais atentas, mais comunicativas entre si, e mais esforço é exercitado para atingir os objetivos do grupo. Este efeito pode estimular interesse em descobrir meios mais afetivos para o desempenho de tarefas e abordagens criativas para solucionar os problemas.
- O conflito pode estimular sentimentos de identidade mais fortes dentro do grupo. Ele torna-se mais coeso, mais ligado. Os componentes sentem-se como parte do grupo. Essa coesão e energia emergidas do conflito podem contribuir para aumentar a motivação para o trabalho.

Há diversos pontos positivos resultantes do conflito, ele gera atitudes diferenciadas nas pessoas, fazendo-as buscar a solução de problemas, ele desperta entusiasmo.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 466), dentre os resultados negativos e destrutivos do conflito estão:

- O conflito apresenta consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, pois indivíduos e grupos vêem seus esforços bloqueados, desenvolvendo sentimentos de frustração, hostilidade e tensão. Isso prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas.
- Grande parte da energia criada pelo conflito é dirigida e gasta nele, mesmo, prejudicando a energia que poderia ser utilizada no trabalho produtivo, pois ganhar o conflito passa a ser mais importante do que o próprio trabalho.
- A cooperação passa a ser substituída por comportamentos que prejudicam o funcionamento da organização e influenciam a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos.

Os conflitos geram pontos negativos que influenciam no funcionamento da empresa, estes podem vir a prejudicá-las, pois afetam as relações existentes das pessoas que trabalham nesta organização.

Likert e Likert (1979 *apud* LAKATOS, 1997, p. 110) sugerem que as competições, os conflitos e as divergências são essenciais para o progresso da organização, mas as divergências amargas podem paralisá-la. Afirmam ainda que organizações eficientes tem extraordinária capacidade para lidar com os conflitos: possuem estrutura organizacional que facilita a interação construtiva entre indivíduos e grupos; o pessoal da organização é experiente nos processos de interação eficaz e influência mútua e há muita confiança recíproca entre os membros da organização, além da lealdade e motivação.

Ajudar ou prejudicar as organizações são efeitos dos conflitos, estes podem promover o crescimento das empresas ou impedir seu desenvolvimento. As empresas devem estar preparadas para gerir estes conflitos.

Para Chiavenato (2010, p. 463), “o conflito pode trazer resultados construtivos ou negativos para pessoas e grupos e, sobretudo, para a organização como um todo. A questão primordial é como administrar o conflito de forma a aumentar os efeitos construtivos e a minimizar os efeitos destrutivos”.

Como pode ser percebido, os conflitos ocorrem em todos os lugares, onde o lado emocional mantém-se interligado com o profissional. Adiante serão abordadas as empresas familiares.

2 EMPRESAS FAMILIARES

O segundo capítulo apresentará as empresas familiares, identificando seu conceito, o processo pelo qual são formadas e sua importância perante o mercado brasileiro.

2.1 Conceitos

As empresas familiares são de extrema importância para a economia, é grande a quantidade destas empresas espalhadas por todo o mundo. Segundo Macedo (2009, p. 29):

Empresa familiar é toda organização que, originada na família, tem o controle acionário detido por esta, podendo seus membros participar ou não da gestão, independentemente de qual geração deles se encontre no poder, desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família.

A empresa familiar é caracterizada por ter no seu controle uma família, esta é comandada por diferentes gerações da mesma família que a originou.

De acordo com Ribeiro (2013, s.p.), “considera-se uma empresa familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupos de empresas”:

- O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- Os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- Parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- As crenças ou valores da organização se identificam com os da família;
- Os atos da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações /quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Ao perceber a existência de algum destes fundamentos, pode-se identificar uma empresa familiar. Essas empresas são constituídas por membros de uma mesma família. Segundo Costa (2006, s.p.),

Tais empresas, embora apresentem as mais variadas formas, possui uma característica central, qual seja o fato de terem sua origem e história vinculadas a uma família cujos membros se encontram à frente da administração dos negócios e mantêm expectativas acerca de sua continuidade na organização.

Estas organizações envolvem pessoas da mesma família, com objetivos semelhantes, onde almejam a perpetuação e o desenvolvimento desta organização.

Segundo Freire *et al* (2012, s.p.),

Não existe consenso quanto à definição de empresa familiar. A mais comum é a que caracteriza uma empresa familiar, quando o fundador deixa a gestão de sua empresa, por morte ou aposentadoria, passando o comando a seus sucessores familiares.

O quadro 1, a seguir mostra o conceito de empresas familiares, descritos por diversos autores.

QUADRO 1 - O conceito de empresa familiar na ótica de vários autores

Autor e ano	Conceito de Empresa Familiar
Bernhoeft (1991)	Empresa que tem origem e historia vinculada a uma família;
	Aquela que mantém membros da família na administração dos negócios;
	Empresa que comporta aspectos familiares. Empresa familiar refere-se ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias.
Leone (1992)	Iniciada por um membro da família;
	Membros da família participam da propriedade ou da direção;
	Quando há valores institucionais ligados a família e a sucessão entre familiares.
Vidigal (1996)	Todas as empresas, menos as criadas pelo governo, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou as cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas em sua origem são familiares.
Lodi (1998)	Empresa em que a consideração da sucessão da diretoria esta ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais identificam-se com o sobrenome do fundador;
	O conceito nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes;
	Na geração do fundador a firma é quando muito pessoal e não-familiar.
Chua e Christman (1999)	Um indivíduo;
	Duas pessoas ligadas por laços consangüíneos;
	Duas pessoas ligadas pelo casamento;
	Família nuclear;
	Mais do que uma família nuclear;
	Família extensiva, que incluem primos, tios e cunhados, etc.

Allouche e Amann (1999)	Com envolvimento da família nuclear ou família extensiva;
	Com laços consanguíneos ou matrimoniais entre os proprietários.
Martins et al. (1999)	Empresa em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital;
	Estreita relação entre propriedade e controle.
Oliveira (1999)	Caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.
Garcia (2001)	Empresa controlada com uma ou mais famílias. Conceito de propriedade, onde a família por deter a maioria do capital decide os destinos dos negócios.
Dyer (2003)	Empresas iniciadas ou dirigidas por indivíduos ligados por consangüinidade ou matrimônio.
Chua, Christman e Steier (2003)	Empresa onde a sobrevivência está relacionada ao vínculo estreito entre empresa e família.

Fonte: Freire *et al* (2012, s.p.).

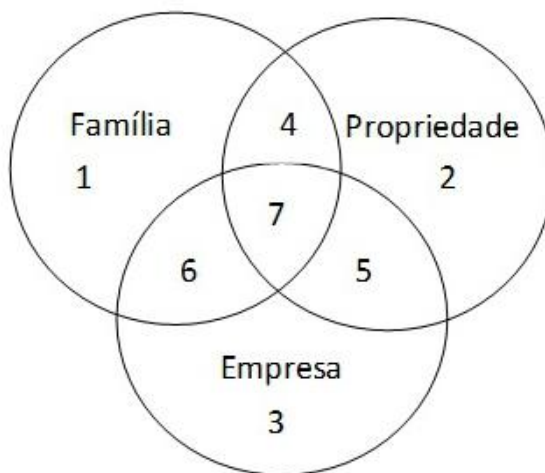
Conforme foi mostrado no quadro 1, são vários os conceitos dados a empresas familiares, pode-se concluir que se trata uma empresa que foi fundada por uma família e é passada de geração em geração. Adiante serão abordados quais são os processos de formação destas empresas.

2.2 Processo de formação

As empresas familiares surgiram há muitos anos, nas primeiras formas de comércios, e sofreram mudanças durante todo esse tempo, indo-se hoje em micro, médias e grandes empresas. Segundo Costa (2006, p.22), “as empresas familiares surgiram junto com as atividades comerciais de troca e venda de produtos e serviços a partir da invenção e desenvolvimento da agricultura”.

As empresas familiares têm origem quando um membro da família resolve investir seu capital em um negocio próprio. Para Gersick *et al* (1997 *apud* ESTOL; FERREIRA, 2005, s.p.), “a empresa familiar se apóia na coexistência de três eixos ou sistemas independentes e superpostos: propriedade, família e gestão e nas inter-relações entre eles”.

Esses três eixos abordados por estes autores são retratados na figura a seguir, que mostra o lugar ocupado por cada pessoa dentro de uma organização familiar, sendo possível identificar quais fazem parte desta família e suas funções.

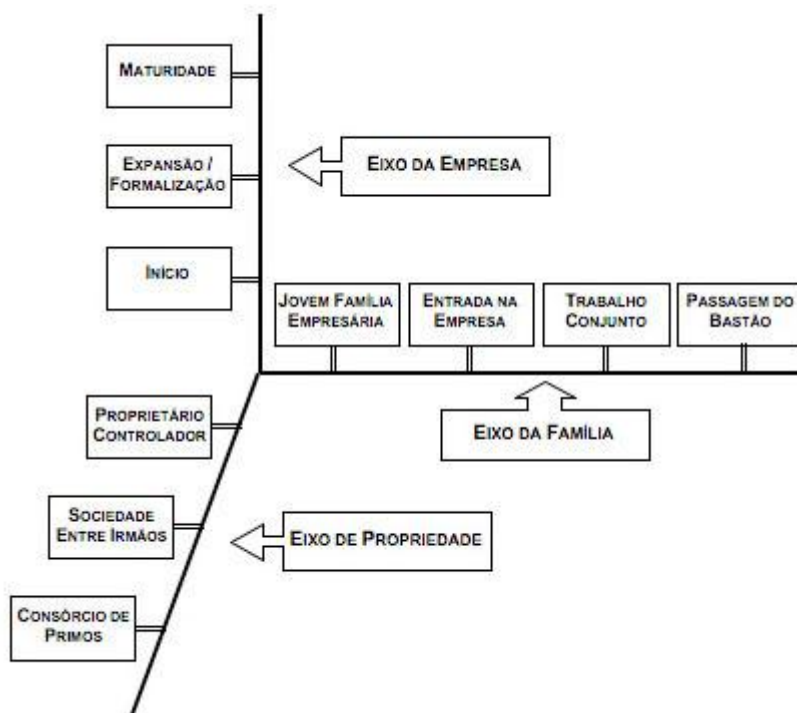
FIGURA 2- Modelos dos três ciclos

Fonte: Jexperts (2013, s.p.).

1. Membros da família que não tem capital nem trabalham na empresa;
2. Acionista que não são membros da família, mas que não trabalham na empresa;
3. Empregados que não são membros da família;
4. Membros da família que têm ações na empresa, mas que não trabalham nela;
5. Acionistas que não são membros da família, mas que trabalham na empresa;
6. Membros da família que trabalham na empresa, mas não têm ações;
7. Membros da família que têm ações e trabalham na empresa.

A figura retrata a natureza de uma empresa familiar, formado por sistemas independentes, mas interligados. Representa o papel de cada pessoa dentro da empresa. Segundo Costa (2006, p.28), “todos os membros da família envolvida podem ser enquadrados em um dos sete setores formados pela superposição de círculos”.

Estas empresas são baseadas nas relações existentes entre os componentes da família que constituem a organização. Segundo Ribeiro (2013, s.p), a empresa familiar vai mudando à medida que as pessoas se movem de um setor dos três círculos para outro. A junção das três dimensões de análise cria um modelo tridimensional de análise da empresa familiar, como representado na imagem a seguir:

FIGURA 3 - O modelo tridimensional de desenvolvimento

Fonte: Gersick *et al.* (1998, p. 18).

O modelo tridimensional de desenvolvimento representa o ciclo de vida da empresa, ele é definido pela mudança de cada uma das partes do modelo dos três círculos, onde cada parte muda de acordo com seu ritmo.

Segundo Costa (2006, p.22), “para cada um dos três sistemas existe uma dimensão separada de desenvolvimento. O de propriedade passa por uma sequência de estágios, assim como o da família e o da gestão. Essas progressões influenciam umas às outras, mas também são independentes”.

Estas empresas familiares tendem a envolver pessoas da mesma família, com objetivos semelhantes, onde almejam a perpetuação e o desenvolvimento desta organização. A seguir será abordada a importância destas empresas familiares no mercado brasileiro.

2.3 Importância das empresas familiares no mercado brasileiro

As empresas familiares surgiram no Brasil há muito tempo, desde então, possuem um papel importante na economia do país, elas representam a grande parte do cenário das empresas. Como relata Adachi e Oliveira (2006 *apud*

CASTALDELLO, 2012, s. p.), “para saber sobre o início das organizações familiares no Brasil, deve-se voltar à época da colonização de Portugal. Quando a Coroa portuguesa dividiu o país em Capitanias Hereditárias, no século XIV, ela estava dando o início às empresas familiares brasileiras”.

Desde seu surgimento a sucessão já acontecia segundo Martins (1999 *apud* CASTALDELLO, 2012, s.p.), “na época, as capitanias eram passadas sempre para o filho mais velho. Deixando os demais dependentes daquele”.

Quando estas surgiram no Brasil, elas passaram por diversos ciclos, como a chegada da família real, o império, o Brasil República, os imigrantes, as indústrias, entre outros, o que gerou diversas transformações nestas empresas.

Segundo Costa (2006, s. p.), “atualmente, no Brasil, as empresas familiares representam 90% de todas as empresas legalmente constituídas”. Estas empresas representam grande relevância para a economia brasileira e para a sociedade. De acordo com o SEBRAE (2005, s.p.) “o Brasil tem entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares. Seja grande, média ou pequena, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países”.

Essas empresas ajudam no crescimento do país e são geradoras de emprego. Conforme Oliveira (2006 *apud* CASTALDELLO, 2012, s. p.) “elas geram 60% da receita e são responsáveis por 65% dos empregos”.

As empresas familiares representam grande destaque para a economia brasileira. Segundo Zuini (2011, s. p.), “grande parte dos negócios no Brasil e no mundo começa em família. Entre os negócios de pequeno porte, as famílias empreendedoras representam 85% das empresas”. Estas têm destaque no cenário das empresas, de acordo com Batista (2015, s. p.), “elas são responsáveis por 4,5 milhões de empresas constituídas, 42% dos salários pagos, as empresas familiares são o motor da economia no Brasil”.

As empresas familiares são essenciais para o desenvolvimento do país. Conforme Batista (2015, s. p.), são elas que movimentam todo o setor de produtos e serviços em uma imensa gama de atividades e representam 60% dos empregos formais do país.

As empresas familiares brasileiras vêm destacando perante todas as empresas deste seguimento no mundo. De acordo com a revista Época Negócios (2015, s.p), “um novo estudo do Centro de Negócios Familiares da Universidade de

St. Gallen, na Suíça, listou as 500 maiores empresas de família por receita. O Brasil é representado por 15 empresas na lista”. O quadro 2, a seguir representa a colocação destas empresas brasileira, no cenário mundial.

QUADRO 2 - As 500 maiores empresas de família por receita

Colocação	Fundação	Empresa	Receita (em bilhões de US\$)	Família
18	2008	Itau Unibanco Banco Multiplo AS	57	Moreira Salles
24	1953	JBS AS	43,2	Batista
26	1944	Odebrecht S.A.	41,3	Odebrecht e Gradin
72	1901	Metalúrgica Gerdau AS	18,6	Gerdau Johannpeter
126	1918	Votorantim Participações S.A.	11,4	Moraes
138	1939	Camargo Corrêa S/A.	10	Camargo
179	1941	Companhia Siderurgica Nacional	8,1	Steinbruch
181	1944	Sadia AS	8	Fontana
185	1961	TAM AS	7,8	Amaro
191	1948	Andrade Gutierrez S.A.	7,3	Andrade e Gutierrez
197	1945	Porto Seguro SA	7,2	Garfinkel
202	1936	Cosan Ltd.	7,1	Mello
295	1925	Globo Comunicação e Participações S/A.	4,6	Marinho
318	2001	GOL Linhas Aéreas Inteligentes AS	4,2	Constantino
388	1957	Magazine Luiza AS	4,3	Trajano

Fonte: Época negócios (2015, s.p.)

A partir destes dados é possível perceber a importância das empresas familiares para o mercado brasileiro. No próximo capítulo será realizado um estudo de caso em uma empresa familiar.

3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA TRAMA ARTESANATO

Esse capítulo trará um estudo de caso na empresa Trama artesanato, mostrando seu histórico, os conflitos existentes dentro da empresa, o que será realizado através da análise e discussão dos dados da pesquisa.

3.1 Metodologia de trabalho

A metodologia do estudo de caso foi realizada através de um questionário aplicado aos colaboradores da Trama Artesanato, a fim de analisar como a gestão de conflitos pode influenciar o clima organizacional das empresas familiares, visando responder à problemática do trabalho. O questionário proposto apresentou 11 perguntas, todas abertas e este foi respondido por 6 pessoas.

A pesquisa realizada foi de natureza exploratória, com caráter qualitativo, pois não é o objetivo da mesma a criação de padrões matemáticos, numéricos ou estatísticos.

Segundo Martins (2002, p. 38) pesquisa exploratória:

Trata-se de abordagem adotada para busca de maiores informações sobre determinado assunto. Possui um planejamento flexível, e é indicada quando se tem pouco conhecimento do assunto. Tem a finalidade de formular problemas e hipóteses para estudos posteriores.

É através de pesquisas que é possível se ter uma visão do problema, e assim poder encontrar soluções eficazes para solucioná-los. Sobre o estudo de caso, Martins (2002, p. 36) afirma que “dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais de uma (ou alguma) unidade social: indivíduo, grupo, instituição, comunidade[...] São validados pelo rigor do protocolo estabelecido”.

Desse modo, o estudo de caso aplicado na empresa Trama Artesanato, foi realizado através de um questionário de caráter qualitativo, que foi aplicado junto aos colaboradores.

3.2 Histórico da empresa Trama Artesanato¹

A empresa Trama Artesanato iniciou suas atividades no ano de 2002 sediada em Resende Costa, Minas Gerais, na Avenida Alfredo Penido – 595, no Bairro Nossa Senhora da Penha, com o objetivo de entrar para o mercado oferecendo produtos artesanais inovadores.

Valnei Sousa, objetivando expandir o negócio de seu pai Vanderlei de Sousa, deu origem a loja Trama Artesanato, sua irmã Jéssica Sousa era responsável por vender os produtos enquanto Valnei ajudava seu pai na fabricação. Vanderlei possuía em sua casa uma oficina de móveis e produzia sob encomenda para toda a cidade.

Como na cidade já existiam grande número de lojas oferecendo produtos artesanais, Valnei buscou o seu diferencial e passou a vender os móveis produzidos pelo seu pai.

A loja foi construída no local onde era uma pequena garagem herdada de seus avós e permanece lá até hoje. Com investimentos adequados Valnei conseguiu dar início a expansão da pequena garagem.

Com as mudanças de mercado a empresa foi se adaptando e começou a abranger novos públicos, oferecendo diversos tipos de produtos fabricados na cidade, buscando valorizar a cultura municipal passada de geração em geração.

Em 2008 foi aberta a filial da loja, que tem como administrador Vinícius Sousa, irmão de Valnei. A filial se encontra também em Resende Costa e na mesma rua.

Com o intuito de trabalhar apenas com a produção dos artigos vendidos na loja, Valnei deixou a administração da empresa Trama Artesanato em 2014. Jéssica Sousa, sua irmã e Diego Santos, seu cunhado assumiram o negócio e continuaram inovando e investindo no crescimento da empresa.

Trama Artesanato é uma empresa familiar composta pelo pai, seus quatro filhos e o genro. Possui uma estrutura centralizada e enfrenta, todos os dias, conflitos decorrentes da junção entre a convivência profissional e o lado emocional-pessoal.

¹ Histórico obtido através de entrevista realizada com o proprietário Valnei Diego de Sousa.

3.3 Análise e discussão dos dados da pesquisa

O estudo de caso na empresa Trama Artesanato foi realizado através de um questionário aplicado aos colaboradores da mesma, todas as 6 pessoas que fazem parte da empresa responderam as perguntas.

A pesquisa visa identificar como os colaboradores vêm e lidam com estes conflitos dentro da empresa.

A primeira pergunta é o que são conflitos na opinião de cada colaborador. Todos os funcionários responderam de forma similar, que conflito é uma oposição de idéias que resulta das desigualdades entre os indivíduos, quando duas partes não conseguem entrar em consenso.

A segunda pergunta é o que são conflitos organizacionais. Nesta questão, todos responderam de forma parecida. Assim como as pessoas, as organizações são diferentes entre si, afinal organizações são compostas por indivíduos com características únicas, onde cada pessoa possui objetivos diferentes.

Através destas duas questões pode-se perceber que os colaboradores possuem conhecimento do que são conflitos, entendem que estes são divergências de idéias e opiniões, e que estão ligados diretamente com as organizações. Isso pode ser visto no capítulo I deste trabalho monográfico que apresenta as características da gestão de conflitos.

Na pergunta três foi questionado se existem conflitos no seu ambiente de trabalho e quais são eles. Todos os entrevistados responderam que sim, existem conflitos. E destacaram que os principais conflitos são os de idéias, percepções, interesses e objetivos.

A quarta pergunta visou identificar quais os efeitos destes conflitos dentro da empresa Trama Artesanato. Três dos colaboradores responderam que na maioria das vezes estes conflitos geram efeitos positivos, é o caso de reuniões que geram muitas discussões e estimulam novas idéias, que levam a resultados melhores. Os outros três disseram que estes conflitos geralmente são negativos, são estes os conflitos pessoais e algumas vezes por inflexibilidade de alguns indivíduos.

A pergunta cinco abordou se para cada entrevistado um conflito pode ser positivo, explique. Nesta questão todos responderam de forma semelhante, disseram que sim, este pode ser positivo, muitos conflitos estimulam os indivíduos a

procurar novas idéias, a buscar informações e criar soluções alternativas para o problema.

Através destas questões podemos analisar que os entrevistados sabem identificar os conflitos existentes dentro da empresa a qual trabalham, os efeitos que estes provocam, e quando são positivos ou negativos. O que foi abordado no subcapítulo 1.3 desta monografia que retrata a influencia dos conflitos sobre os colaboradores e no ambiente de trabalho.

A sexta pergunta foi o que cada colaborador entende que seja uma empresa familiar. Todos responderam, de forma parecida, empresa familiar é quando membros de uma família se reúnem para gerir um empreendimento, tendo em vista o desejo do proprietário e sucessores de manter o seu controle administrativo, passando de geração em geração.

A sétima pergunta trouxe quais as características de uma empresa familiar. Três responderam que a principal característica é o fato de os sócios, proprietários serem da mesma família e os outros três complementaram destacando a valorização e confiança entre todos, o forte vínculo emocional em torno do significado da empresa para seus membros.

Ao analisar estas duas questões, fica evidente que os entrevistados sabem o que é uma empresa familiar e suas características. Estas definições e característica foram abordadas no subcapítulo 2.1 deste trabalho.

A pergunta oito questionou quais as vantagens e desvantagens de uma empresa familiar. Todos os entrevistados responderam de forma semelhante, que as vantagens seriam as decisões rápidas devido a centralização, disponibilidade de recursos, funcionário dedicados, confiança mútua e forte valorização da empresa. Já as desvantagens seriam a postura autoritária, dificuldade de separação do que é pessoal e o que é profissional, falta de planejamento em longo prazo, e falta de profissionalização.

A nona pergunta abordou se os entrevistados consideram as empresas familiares importantes para a economia brasileira. Todos responderam positivamente que a maior parte das empresas de grande porte tem origem em empresas familiares, elas são de importância para o desenvolvimento econômico de uma região. Além disso, as empresas familiares são a base da economia de muitos países. Ao analisar esta questão foi possível perceber que os entrevistados

possuem conhecimento da importância destas empresas para o Brasil, isto foi abordado no subcapítulo 2.3 da monografia aqui apresentada.

A décima pergunta abordou o que pode ser feito para evitar os conflitos dentro das empresas familiares. Metade dos entrevistados respondeu de forma semelhante, que primeiramente devem ser feitos acordos entre os membros da empresa para separarem o lado pessoal do profissional e investir na capacitação do pessoal. Já a outra metade, a segmentação das funções da empresa é uma das principais ações a serem tomadas, assim é possível diminuir os conflitos ocasionados devido à um excesso de liberdade de convívio familiar.

A décima primeira pergunta procurou identificar o que a empresa Trama Artesanato faz para gerir os possíveis conflitos. Dois responderam que para evitar os conflitos é importante reconhecer as qualidades que cada pessoa possui, e assim estabelecer funções condizentes com suas habilidades, os outros quatro ressaltaram a importância de saber ouvir e respeitar as idéias e opiniões de cada um.

Desta forma, pode-se perceber que, como em qualquer outra organização, estes entrevistados passam por conflitos na empresa em que trabalham, inclusive por se tratar de uma empresa familiar, porém estes sabem identificá-los o que torna mais fácil a sua resolução.

Após analisar e finalizar a pesquisa através de um questionário aplicado aos colaboradores foi possível perceber que como abordado no problema de pesquisa, a gestão de conflitos influencia no clima organizacional das empresas familiares, pois quando estes conflitos são aproveitados de forma positiva proporcionam melhorias para as empresas, gerando crescimento e desenvolvimento. Dentro das empresas familiares estes surgem através da mistura do lado pessoal com o profissional, para evitá-los é necessário saber separá-los.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho abordou a importância da gestão de conflitos dentro das empresas familiares, mostrando como estes influenciam diretamente no comportamento da organização, sendo de forma negativa ou positiva.

Os conflitos ocorrem em todos os lugares, dentro ou fora das organizações, bastando ter um grupo de pessoas reunidas, com idéias e objetivos diferentes para que estes ocorram. Estes conflitos podem ser positivos ou negativos. Quando positivos despertam energia, interesses e sentimentos no grupo que estimulam a busca por melhores resultados, e geram crescimento das organizações. Quando negativos geram no grupo sentimentos ruins de frustração, hostilidade e tensão o que prejudica o funcionamento da organização.

As empresas familiares surgiram há séculos e são uma das principais formas de organizações existentes, responsáveis por gerar empregos e representando papel importante para a economia do país. Nestas empresas é comum a ocorrência de conflitos, pois a família e o trabalho estão sempre interligados, o lado afetivo passa a fazer parte da organização.

Desta forma, este trabalho monográfico buscou responder o problema de pesquisa, identificando de que forma a gestão de conflitos pode influenciar, positivamente, o clima organizacional das empresas familiares. Pode-se notar que quando os conflitos são bem administrados, estes geram bom resultados à organização. Assim, proporcionam maior aprendizado, por meio do confronto de ideias, levam à mudança, à inovação, através da aceitação de novos aprendizados, provocam motivação e energia para o grupo, além de solucionar problemas existentes que poderiam se tornar maiores, futuramente.

Através das respostas do questionário aplicado aos colaboradores, no estudo de caso, ficou evidente que todos os colaboradores sabem o que são conflitos, entendem que estes são desentendimentos entre duas ou mais partes, são oposições de idéias. Perante aos conflitos organizacionais, definem que estes são gerados dentro de organizações, através de objetivos diferentes. Assim pôde-se notar que há conflitos dentro do ambiente de trabalhos dos entrevistados, para evitá-los é necessário que as partes procurem se entender e entrar em um consenso do que é melhor para eles e para a organização. Todos os entrevistados percebem que

estes conflitos podem ser benéficos, pois estimulam novas idéias, e geram soluções para os problemas.

Através do questionário, também foi possível perceber que os colaboradores têm conhecimento sobre uma empresa familiar, sabem que estas são fundadas por uma família, é mantida pela administração da mesma e é passada de geração em geração. Os entrevistados identificaram que as principais características destas empresas é o laço familiar presente nela, que proporciona confiança e valorização. E este vínculo representa a maior vantagem deste tipo de empresa, a desvantagem seria a dificuldade de separação do pessoal e do profissional, falta de planejamento e profissionalização.

Fica evidente a importância das empresas familiares para a economia brasileira, elas ocupam grande parte do cenário das empresas, e se apresentam em todos os tamanhos, micro, medias e grandes, todas estas movimentam a economia do país.

Foi abordado que para controlar os conflitos se faz necessário a separação do lado pessoal, emocional do lado profissional, além de dividir as funções e diminuir o excesso de liberdade causado pelo convívio familiar, almejando o crescimento da empresa.

Como pode ser percebido, na empresa Trama Artesanato há ocorrência de conflitos, ainda mais por se tratar de uma empresa familiar. Porém, estes têm solução, onde os colaboradores da empresa devem separar o pessoal do profissional. A empresa deve proporcionar capacitação ao seu pessoal, incentivando a participação em cursos, palestras, o que traz maior conhecimento e valorização aos mesmos.

Almeja-se que este trabalho monográfico sirva de embasamento para as pessoas que procuram fonte de pesquisa sobre o assunto, e para aquelas que desejam saber mais sobre os conflitos dentro de empresas familiares.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, Paula. (2015). *Empresas familiares representam 60% dos empregos formais no Brasil*. 19 de maio. Disponível em: <<http://www.segs.com.br/seguos/42199-empresas-familiares-representam-60-dos-empregos-formais-no-brasil.html>>. Acesso em: 15 out. 2015.
- CASTALDELLO, Jaqueline Longhi. *Como as empresas familiares tratam processo sucessório: um estudo de caso múltiplo em empresas da serra gaúcha*. Porto Alegre: Buqui, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 6º reimpressão.
- COSTA, Armando Dalla. (2006). *Sucessão e sucesso nas empresas familiares*. Curitiba : Juruá 2006.Rev. Adm.contemp. vol.10 no.4 Curitiba Oct./Dec. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000400005&script=sci_arttext>. Acesso em: 24 jun. 2015.
- ÉPOCA NEGÓCIOS. (2015). *Brasil tem 15 empresas entre as maiores companhias familiares do mundo*. 20 de Abril. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2015/04/brasil-tem-15-empresas-entre-maiores-companhias-familiares-do-mundo.html>>. Acesso em: 30 ago. 2015.
- FERREIRA, A. *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1996.
- FREIRE, Patrícia de Sá et al. (2010). *Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais*. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S180717752010000300011&script=sci_arttext> Acesso em: 20 ago. 2015.
- LAKATOS, Eva Maria. *Sociologia da administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MACEDO, José Ferreira. *Sucessão na empresa familiar: teoria e prática*. São Paulo: Nobel, 2009.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografia e dissertação*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MEGGINSON, Leon C. & MOSLEY, Donald C & Jr, Paul H. Pietri. *Administração: conceitos e Aplicações*. São Paulo: Harbra, 1986, p. 471-472.
- NASCIMENTO, Eunice Maria; MOHAMED, Kassem. *Gestão de capital humano: administração de conflitos*. Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

RIBEIRO, Humberto Moura. (2013). *Governança corporativa em empresas familiares*. Disponível em: <<http://www.jexperts.com.br/governanca-corporativa-em-empresas-familiares/>>. Acesso em: 24 jul. 2015.

RIBEIRO, Humberto Moura. *Profissionalização e Sucessão em Empresas Familiares*. São Paulo: Ed. AGBOOKS, 2013.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, Nonata. (2008). *Conflito nas organizações*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/conflitos-nas-organizacoes/23111/>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

STEPANSKI, Isabel. Costa, Maria Eugênia. *Aspectos Comportamentais da Gestão de pessoas*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

SEBRAE. (2005). *No Brasil, 90% das empresas são familiares*. 03 de outubro. Disponível em: <http://www.sebraesc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410> . Acesso em: 15 out. 2015.

ZUINI, Priscila. (2011). *Como ter sucesso em uma empresa familiar*. 15 de novembro. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-ter-sucesso-em-uma-empresa-familiar>>. Acesso em: 15 out. 2015.

ANEXO

Questionário:

Monografia - Questionário I – Estudo de caso		
Gestão de conflitos em empresas familiares: um estudo de caso na empresa Trama Artesanato		
Elaboração: Jéssica Marília Sousa	Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque	8º P. de Administração

1. Em sua opinião o que são conflitos?
2. O que são conflitos organizacionais? Explique.
3. Existem conflitos no seu ambiente de trabalho? Quais são eles?
4. Quais os efeitos destes conflitos dentro da empresa que você trabalha?
5. Pra você um conflito pode ser positivo? Explique.
6. O que você entende que seja uma empresa familiar.
7. Quais as características de uma empresa familiar? Explique
8. Quais as vantagens e desvantagens de uma empresa familiar?
9. Você considera as empresas familiares importantes para a economia brasileira?
10. Para você o que pode ser feito para evitar os conflitos dentro das empresas familiares?
11. O que a empresa Trama Artesanato faz para gerir os possíveis conflitos?