

## **GESTÃO DE PESSOAS E FORMAÇÃO DE UMA EQUIPE DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

Camila Resende da Matta e Sousa<sup>1</sup>  
Luana Aparecida de Melo Resende<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo demonstra uma análise sobre a formação de equipes de trabalho no âmbito de uma empresa familiar. A construção do trabalho foi realizada por meio de consulta a fontes bibliográficas associadas a uma pesquisa qualitativa realizada por meio de um questionário aplicado junto aos colaboradores de uma empresa familiar produtora de artigos artesanais no município de Resende Costa-MG. Abordou-se na construção temática a gestão de pessoas no contexto organizacional de uma empresa familiar, contexto este bastante característico de ser observado. Buscou-se com a análise apresentar as características e vantagens de se adotar um trabalho baseado em equipes, formalizando um resultado significativo para pesquisas futuras nesta área. Finalizando o trabalho são analisados os resultados dos dados coletados por meio da pesquisa junto aos colaboradores da organização, enfatizando nestes aspectos que pontuaram sobre o papel do gestor, a tomada de decisões e a participação dos colaboradores na organização. Evidenciaram-se aspectos que devem ser observados pela gestão com vistas a fomentar melhorias baseadas nas respostas ali apresentadas e atingir os propósitos organizacionais.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas – Formação de equipes – Empresa familiar.

### **ABSTRACT**

This article demonstrates an analysis about the formation of work teams within the framework of a family business. The construction work was performed by means of consulting the bibliographic sources associated with a qualitative research conducted by means of a questionnaire applied to employees of a family company producer of arts and crafts in the municipality of Resende Costa (MG). Addressed in the thematic construction management of people in the organizational context of a family business context this quite characteristic to be observed. We sought with the analysis present the features and benefits of adopting a work based on teams, formalizing a significant result for future research in this area. Finishing the work are analyzed the results of the data collected by means of research with employees of the organization, emphasizing these aspects that scored on the role of the manager, the decision-

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN camilamatta07@gmail.com

<sup>2</sup> Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN lu\_resende16@hotmail.com

making process and the participation of employees in the organization. Evidenced aspects that should be observed by management with a view to promote improvements based on the answers here presented and achieving the organizational purposes.

**Key words:** People Management - Training of teams - family business.

## INTRODUÇÃO

As empresas familiares tem constituído a base da economia mundial, e cada vez mais elas têm ocupado um espaço maior no PIB do país. Essas organizações são resultado de empreendedorismos individuais que, ao perceberem oportunidades nos negócios investem ou ainda a necessidade de sobreviverem diante de crises econômicas ou pela junção das ambas as características. No Brasil, a primeira forma de empresas familiares foi em meados do século XIV com a instalação das companhias hereditárias.

Segundo dados de 2015 da OMC, Organização Mundial do Comércio, existem nos Estados Unidos cerca de 80% de empresas familiares, na Europa e na Ásia os dados são ainda maiores. No Brasil, de acordo com levantamento do SEBRAE (2014), há um montante de 7 a 9 milhões de empresas, destacando que 90% destas compõem-se de empresas de cunho familiar. Das ditas pequenas e médias empresas, 99% delas são familiares, o que justifica a grande preocupação com a gestão e a formação de equipes de trabalho nestas empresas.

A visão dos colaboradores diante da empresa familiar é um pouco diferente da realidade de outras empresas, pois estes percebem nas mesmas, características como sustentabilidade, crescimento e continuidade, nesse sentido, a profissionalização exerce influência significativa no processo de gestão. Nesse sentido, Andrade; Lima; Antonialli (2011), destacam que se torna necessário que os gestores destas empresas reconheçam a necessidade do processo de profissionalização da gestão de pessoas, em especial para que se atinjam objetivos específicos com a formação de equipes de trabalho no seio da empresa.

Destacamos que o propósito deste é analisar como as empresas familiares desenvolvem estratégias para a gestão de pessoas e para a formação de equipes de trabalho a fim de obterem os planejamentos esperados. Tendo como objetivo

central identificar e analisar o papel da liderança no processo de gestão de pessoas e criação de equipes de trabalho nas empresas familiares.

Como objetivos específicos são observados os pontos fracos e fortes da empresa, bem como é feito um levantamento das ferramentas que possibilitem a implantação e adequação da gestão de pessoas e a formação das equipes de trabalho. Com a realização desse trabalho esperamos contribuir para a compreensão das práticas administrativas, e, de certa forma demonstrar como aspectos organizacionais podem contribuir para uma gestão de pessoas produtiva e conseqüentemente uma equipe de trabalho eficaz em seus objetivos.

## **A GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES**

A importância da gestão de pessoas nas organizações se caracteriza pelo fato de ser este fenômeno organizacional o responsável pela parte “viva” das organizações, a gestão é responsável pela qualidade dos produtos ou dos serviços que as organizações prestam. Segundo Chiavenato (1999), uma das possíveis definições para a Gestão de Pessoas é:

Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. (CHIAVENATTO, 1999, p.42)

A análise da passagem acima permite-nos afirmar que um bom gestor de pessoas se atenta ao capital humano da empresa. Este é composto pelas pessoas que compõem e estão comprometidas com o sucesso organizacional do mesmo, esta preocupação é um dos pilares ao sucesso dos objetivos organizacionais.

Desta maneira gerir pessoas trata-se de um procedimento que busca a valorização de pessoas que compõem seu corpo de colaboradores possuindo os mesmos objetivos. Destacando que neste contexto existe um tratamento igualitário, harmônico com objetivos organizacionais em conjunto. Trata-se de uma atividade essencial para a concretização das aspirações organizacionais por meio de atividades estratégicas essenciais à organização. Corroborando, (Chiavenato, 2005, p. 5),

No entanto, [...] falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e proação. A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena era da informação.

Gerir problemas nas organizações é um grande desafio, ainda mais quando se trata de pessoas, assim alguns procedimentos são importantes de serem seguidos. Assim se nos propusermos a realizar uma estratégia para a gestão de pessoas o planejamento dos objetivos deve ser a primeira etapa a ser cumprida, seguido pela gestão de pessoas. O segundo passo deve ser a promoção da valorização individual onde cada colaborador tem consciência exatamente do seu papel e finalmente desenvolverá plenamente sua função, principalmente quando se trata de uma gestão em empresas familiares, onde os contatos são mais próximos e afetivos.

## **A GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**

O processo de gestão em uma empresa familiar é percebido de maneiras muito distintas, ao longo da bibliografia que aborda a área. Na visão de Werner (2006) esta percepção da empresa envolve mitos de uma empresa em que o ambiente familiar envolve aspectos no ambiente de trabalho que se assemelhem ao aspecto familiar, reproduzindo a harmonia do lar, com seus conflitos e obstáculos relacionais. Sendo que nessa perspectiva, segundo o mesmo autor, estas empresas devem buscar uma profissionalização.

Nessas empresas familiares observa-se que em muitas delas o gestor é o próprio dono, ou seja, os interesses familiares podem se camuflar com os interesses da empresa, estabelecendo-se critérios norteadores de gestão. Nesse sentido baseando-se em aspectos colocados por Neto (2002) afirma que as bases da empresa familiar (patrimônio, valores, história) são compartilhadas, e isso mobiliza

um sentimento comum de unidade. Os gestores estão ligados não só por interesses profissionais, mas por laços afetivos que interferirão nas tomadas de decisão.

Os gestores de empresas familiares têm habilidades especiais, como também tem o espírito empreendedor e inovador, que os leva a diversificar os negócios da família sem perder a competitividade. Por outro lado os empreendedores familiares também desenvolvem uma capacidade única que é a valorização de seus colaboradores de uma maneira diferenciada. Este comportamento tem possibilitado vencerem concorrências com grandes empresas e demonstram *expertise* em gestão empreendedora no que diz respeito à valorização de pessoas.

Um dos caminhos para a promoção das pessoas está no desenvolvimento da motivação, sobre isso Bergue (2011) nos revela que por este fator pode-se entender o esforço individual combinado de vários fatores como a entrega do trabalhador à organização cabendo ao gestor desenvolver as competências necessárias para reconhecer. Sobre essa situação consideramos que:

As organizações, atualmente, têm o desafio de conquistar a confiança de seus colaboradores para que possam mantê-los motivados, o que, conseqüentemente, aumenta a produtividade. A empresa precisa se relacionar bem com o seu público interno, conhecer seu funcionário e envolvê-lo no trabalho, para que consigam, juntos, atingir os resultados da empresa. As pessoas são mais produtivas quando realmente sentem que participam daquela organização. (OLIVEIRA, 2013, p. 43)

Percebe-se que gerir pessoas é um grande desafio para as organizações, sobre essa ação Chiavenato (2009) chama a atenção para três aspectos importantes:

### Quadro 01 - Aspectos importantes na gestão de pessoas

Pessoas como seres humanos	Os seres humanos são diferentes entre si, possuem capacidades diferentes, pensamentos e objetivos diferentes, essa diferença que faz o sucesso de uma determinada organização. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da empresa;
Pessoas não como meros recursos (humanos) organizacionais	As pessoas são elementos importantes dentro da organização, são eles que ditam o rumo da organização através das suas decisões. As pessoas possuem um incrível dom de crescimento e desenvolvimento. Pessoas como fonte de impulso próprio e não como agentes inertes ou estáticos;
Pessoas como parceiros da organização	Excelentes profissionais dentro das organizações são capazes de conduzi-las a excelência ao sucesso. Como parceiros na instituição, as pessoas fazem investimento como esforços, conhecimentos, dedicação, comprometimento e responsabilidade. Da outra parte, a empresa na expectativa de recolher frutos desses investimentos, retorna com benefícios por meio de reconhecimentos, salários, carreira e etc. Na medida em que o retorno é satisfatório, a tendência é o aumento do investimento. Pessoas como parceiras da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

Fonte: Chiavenato (1999)

A observação das características apontadas acima nos permite apontar para uma realidade fundamental que se apresenta para a gestão de pessoas que é a redefinição de seu papel no contexto do século XXI. Entre as principais características dessa nova realidade podem ser destacadas como, por exemplo: propiciar meios para a realização dos objetivos da empresa, atribuir equilíbrio entre as expectativas das empresas e dos colaboradores, criar métodos para melhorar o desempenho individual e organizacional, desenvolver e reter talentos; garantir a motivação e o comprometimento dos colaboradores; garantir um ambiente de trabalho saudável.

### O TRABALHO EM EQUIPE NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

O processo de organização e gestão de pessoas discursa em sua maioria das vezes no desejo de incentivo ao método humanista em detrimento ao caráter mecanicista que muitas empresas procuram incentivar. Há de se salientar que essa procura por métodos voltados às pessoas priorizam o humano, a pessoa e desta

maneira os ganhos podem ser mais significativos Cardoso (2006). De acordo com (REIS, 2009, p. 61), a equipe é:

um conjunto de indivíduos reunidos com o propósito de gerar sinergia que leve a resultados melhores do que os obtidos por meio da soma ou simples agregação de resultados individuais, havendo interdependência entre seus membros, o trabalho em equipe está intimamente associado à comunicação, visto que é por meio desta que será possível o estabelecimento de vínculo entre os membros da equipe.

A teoria organizacional tem procurado resgatar o conceito de equipe de trabalho que emerge no sentido de criar um modelo de gestão com as pessoas e não de pessoas. Com essa mudança de postura o que se evidencia é uma nova forma de reorganizar os indivíduos para que desempenhem tarefas coletivas com a soma do prazer da valorização profissional associadas ao fazer organizacional. O trabalho em equipe passa ser percebido como um possível solução para alguns detalhes do sistema organizacional da organização, pois desenvolve-se a melhoria do processo comunicacional, o comprometimento e a aprendizagem organizacional. Sobre as relações no âmbito das organizações.

No âmbito interno das organizações empresariais, os tipos de relação com os empregados, os diferentes estilos administrativos, assim como as ações humanas, demandam novos rumos de gestão que superem os modelos lineares, verticais e impositivos e alcancem novas formas de ação administrativa que envolva e valorize o trabalho em equipe baseado na maior participação e autonomia dos envolvidos. (CARDOSO, 2006, P.10)

Desenvolver o trabalho em equipe no cenário organizacional apresenta-se como uma possibilidade de melhorias que podem ser significativas frente ao resultado esperado, pois torna-se uma ferramenta de gestão onde as pessoas transformam o conhecimento tácito em explícito.

Segundo Batitucci (2002, p. 3), no cenário atual as empresas devem mudar sua postura, pois

Modelo de trabalho com setores e indivíduos isolados tornou-se obsoleto. Em razão disso, o trabalho cooperado e a interdependência entre a equipe vêm se destacando. Assim, a empresa, que se vir imersa no antigo modelo, precisa adequar-se à nova forma de gestão para conseguir manter sua sobrevivência.

Busca-se uma compreensão aprofundada sobre o desenvolvimento dos trabalhos em equipe.

Katzenbach e Smith (1994) descrevem trabalho em equipe como sendo um grupo de pessoas em pequena quantidade, cujo conhecimento vai sendo completado como de outrem, pois os membros engajados e comprometidos com as metas melhorarão suas performances e tendem a alcançar um objetivo em comum e conseqüentemente o sucesso da organização.

Mônaco (2001) destaca que a equipe pode ser definida como um grupo típico formado a partir de uma identificação, de uma coesão simbólica, de relações interpessoais e de um desejo de adesão dos membros. Desta forma, o sentido de equipe torna-se mais significativo do que um mero trabalho em grupo realizado por pessoas que se juntam.

Autores como Vergara (1999) tem uma visão de equipe que vai além das já expostas, pois segundo esta autora equipe é algo que une as pessoas, assim para haver equipe deve ou é necessário que exista um elemento de identidade, de natureza simbólica, que possibilite que as pessoas possam se sentir unidas, por uma meta comum, estando fisicamente próximas ou não. Por outro lado, na compreensão do grupo, o elemento necessário e importante para que uma pessoa busque um grupo são as necessidades pessoais.

O que se pode afirmar baseado nas informações teóricas é que o trabalho desenvolvido por meio de equipes em uma organização traz vantagens de colaboração e associação entre os membros. As propostas baseadas em equipes de trabalho podem garantir uma mudança no cenário das organizações e serem utilizadas como um elemento para o sucesso organizacional. Assim, acredita-se que o trabalho em equipe contribua para uma aprendizagem organizacional das categorias, entendidas como elementos chave na competitividade da organização.

## **METODOLOGIA DA PESQUISA**

A abordagem metodológica desse estudo tem aspectos qualitativos e descritivos assim definidos por (Manning, 1979, p. 668 *apud* Neves, 1996, p. 1) como sendo “o trabalho de descrição tem caráter fundamental em um estudo qualitativo, pois é por meio dele que os dados são coletados”. Os dados serão obtidos por meio de estudo de caso com as investigações voltadas para a metodologia qualitativa descrevendo a complexidade dos problemas nas situações complexas ou bastante particulares.

A pesquisa quanto aos seus fins pode ser considerada como descritiva levando-se em consideração os aspectos que descrevem as observações dos participantes. Para Vergara (1997, p. 45):

(...) a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. (...) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. (...) não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Utilizaremos também de uma investigação exploratória, tendo em vista que a empresa de artesanato pesquisada adota meios simples de trabalhos e de relacionamento, e por fim adota-se uma revisão teórica por meio de revisão bibliográfica.

Segundo Yin (2001, p. 32), a utilização do estudo de caso propicia “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Esta modalidade de pesquisa exige do pesquisador a coleta e análise dos dados com características específicas. Assim, o questionário, instrumento de coletas de dados, será aplicado aos gestores da empresa familiar escolhida para o estudo.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise apresentada aqui representa amostragem em pequena escala desenvolvida em uma empresa familiar, fabricante de produtos artesanais da cidade de Resende Costa, Região do Campo das Vertentes/MG. Os dados expressam a maneira como os colaboradores atuantes na mesma percebem as relações de gestão de pessoas com vista à formação de equipes de trabalho sob uma liderança de um membro. O pressuposto aqui marcado é a determinação das impressões dos membros de equipes quanto à estrutura e a estratégia da empresa, bem como suas atitudes quanto ao trabalho em equipes versus trabalho individual sob uma liderança específica.

## **HISTÓRICO DA EMPRESA**

A empresa deu início às suas atividades em 08 de outubro de 2008, na cidade de Resende Costa-MG no ramo de artesanato. A implantação da empresa acontece entre o fundador e sua filha mais velha, quando com 18 anos passa a atuar juntamente com seu pai na empresa, a principal característica da organização é ser de cultura familiar. A empresa passa a investir na produção de muitos artigos, cerca de 60% dos produtos comercializados são de produção da mesma, terceirizando mão de obra, podendo empregar muitas pessoas na região.

É importante destacar que a variedade de produtos vendidos é muito ampla, podendo ofertar hoje mais de mil itens. No primeiro ano da empresa, iniciando suas atividades, até se estabilizar foi preciso procurar outras formas de manter a organização, e, mediante a necessidade e persistência em manter o negócio, o fundador passa a viajar trabalhando com vendas e divulgações do artesanato local, que obteve grandes resultados.

Pessoas começaram a vir até nossa organização a fim de conhecer os produtos com bastante interesse, e muitos destes até mesmo a revender nossos artigos. O que parecia ser apenas mais uma fonte de renda para acrescentar na sobrevivência da empresa hoje se são necessários, onde muitos dos clientes passam seus pedidos e a empresa realiza o processo da entrega.

A empresa então completa dois anos de funcionamento, e acontece sua primeira ampliação interna na área comercial, com a contratação de mais funcionários e aumentando relativamente seu estoque. E então, o fundador passa a mencionar a ideia em fazer o processo de sucessão para a filha e daí começaram o planejamento em alocar mais dois familiares na empresa, agora a esposa do fundador e a filha mais nova. Com quatro anos de loja, a família toda se alocou na DDB artesanato.

Mais tarde, em 28 de fevereiro de 2017, nove anos após a abertura da Matriz a empresa abriu uma filial também na cidade de Resende Costa, vendendo os mesmos artigos onde a filha mais nova do fundador administra.

## **CATEGORIZAÇÃO DOS RESULTADOS**

A caracterização da organização pesquisada nos apresenta uma característica particular no sentido de que sua composição é de 100% feminina, ou seja, todos os colaboradores que nela trabalham são do sexo feminino. As colaboradoras relatam que durante toda a execução do trabalho estas trabalham em contato direto umas com as outras todos os dias de trabalho, o perfil das colaboradoras entrevistadas nessa situação que nos revelou que 14% das trabalhadoras tem mais de 36 anos e outros 86% possuem menos de 25 anos, demonstrando um perfil de juventude na organização. O grau de instrução na organização apresenta 14% possuindo curso superior, outros 14% possuem o ensino fundamental, enquanto que 82% possuem o ensino médio. Este perfil facilita a gestão da organização pelo grau de escolaridade e compreensão das determinações segundo DRUCKER (2001), ao enfatizar que quanto maior o nível de escolaridade melhor será a compreensão das determinações.

A empresa já existe a nove anos sendo conduzida pelo patriarca que em processo sucessório a conduziu a filha mais velha há sete anos atrás, segundo as colaboradoras entrevistadas o efetivo crescimento aconteceu recentemente com a abertura de uma nova filial. As colaboradoras entrevistadas estão prestando serviços à organização de acordo com os dados a seguir, 28% trabalham a mais um ano na organização, 14% estão a mais de 5 anos caracterizando a participação familiar

inicial e 58% estão a menos de um ano na organização, caracterizando o nível de evolução da empresa no que tange a crescimento econômico.

Passaremos a denominar as colaboradoras deste momento em diante como equipe de trabalho adotando o critério colocado por KATZENBACH & SMITH (1994) como sendo qualquer grupo de trabalho, grupo de projeto ou grupo multidisciplinar com um número relativamente pequeno de indivíduos com conhecimentos e habilidades complementares existindo entre os membros uma proposta de trabalho ou conjunto de atividades interdependentes com objetivos e metas comuns, caracterizado por uma responsabilidade coletiva e mútua pelos resultados a serem obtidos.

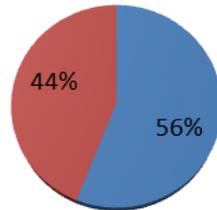
Analisado o nível de comprometimento dos membros com a equipe é superficial para 100% das colaboradoras, o que chama atenção pois não há um compromisso com as metas, evidenciando que se as metas forem ou não atingidas isso não é prioridade das colaboradoras.

Diante dos resultados e do exposto percebe-se que o comprometimento é elemento crítico intrínseco à personalidade de cada colaboradora, assim elas demonstram como estão engajadas no caminho de ações que se queira seguir, a fim de conseguir enfrentar as turbulências do campo organizacional.

A tomada de decisões na organização é um fator que chamou a atenção tendo em vista que para 56% das colaboradoras elas são baseadas em um consenso e para outras 44% a solução final é imposta pelo chefe após a discussão entre todos os colaboradores, esta situação solidifica a atuação de todas nas decisões. Outro fator que chamou a atenção nas respostas obtidas foi a forma como o sistema de trabalho desenvolvido na organização é percebido pelas colaboradoras como um trabalho conjunto e colaborativo desenvolvido de forma natural para a equipe e acontecendo sempre que necessário para 100% delas.

## GRAU DE CONFIANÇA

■ Alto grau de confiança ■ Grau de confiança médio



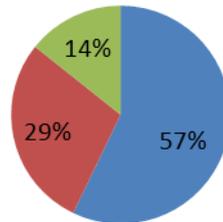
Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme exposto no gráfico acima o grau de confiabilidade entre as colaboradoras é muito bom. Para 56% das colaboradoras o grau de confiabilidade entre os membros, a confiança na execução e na realização do trabalho em equipe, como também na busca de resolver problemas, buscar soluções e confiança na ajuda de todos é vista como alto. Porém para outros 44% ainda persiste um nível de desconfiança, pois não há um equilíbrio interno entre os membros da equipe.

O estilo de liderança em uma equipe é fundamental para o sucesso dos objetivos, nesse sentido as colaboradoras descrevem que o estilo de liderança do líder na organização pesquisada é de 100%, percebendo que a liderança tem condições de participar ativamente agindo como membro efetivo no processo. Esta situação tem relação direta com a resolução de conflitos entre os membros da equipe é vista de maneira muito efetiva e tranquila também para 100% das colaboradoras os conflitos são discutidos abertamente até que sejam resolvidos. Segundo Chiavenato (2000, p.315) A liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção a seus objetivos. Desta maneira um bom líder conduz a resultados esperados e a uma gestão organizacional efetiva.

## COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

■ Livre ■ Polemizadora ■ Cuidadosa e resguardada



Fonte: Dados da Pesquisa

A comunicação foi o fator que apresentou maior diversidade de respostas, pois para 14% ela é resguardada, cuidadosa, mantida num mínimo possível, para outros 28% as pessoas falam sobre assuntos que não são “seguros” - assuntos que podem gerar polêmica, discussão ou conflitos que poderiam ser evitados. Para outros 56% as pessoas se sentem livres para falar, discutir e opinar. Sobre essa situação segundo Matos (2004, p. 109) define a comunicação como:

A relação da empresa com seu público interno e externo, envolvendo um conjunto de procedimentos e técnicas destinados à intensificação do processo de comunicação e à difusão de informações sobre as suas atuações, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos, normas, procedimentos, instruções de serviço etc.

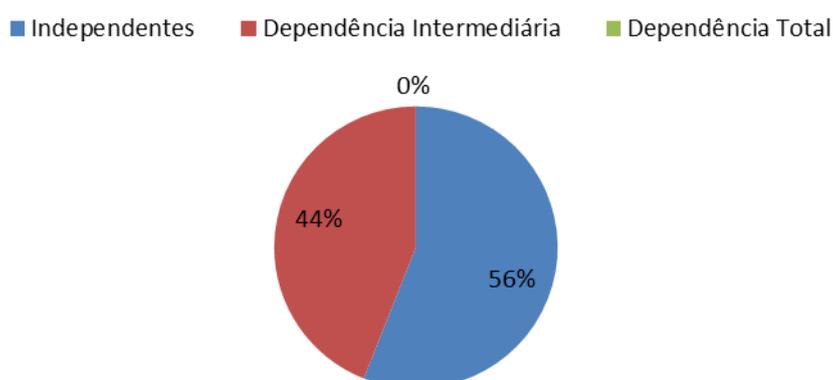
Segundo a passagem acima a comunicação envolve procedimentos que objetivam atingir condições pretendidas pela gestão da organização estabelecendo metas e procedimentos específicos a serem atingidos juntos aos colaboradores.

As colaboradoras têm uma compreensão do papel de cada membro na equipe para se alcançarem os objetivos pretendidos de forma efetiva, pois para 44% delas algumas entendem que precisam fazer o que se espera delas para efetivar o trabalho, para outros 56% há uma compreensão de que todos executam o que se espera de cada uma. Esta situação de compreensão do papel de cada colaboradora vem justificar as relações de tomada de decisão. Nas relações de entendimento, aceitação e implementação entre os membros para a tomada de decisões de modo responsável é percebida de forma muito efetiva entre as colaboradoras para 100%

delas há um alto nível de compromisso pessoal por parte de todos, bastante consistente.

O grau de parceria e suporte logístico desenvolvido entre os membros da equipe é visto por 100% das colaboradoras como excelente, pois as colaboradoras se apoiam e ajudam mutuamente a maior parte do tempo de trabalho. Este fator evidencia como uma situação condicional que conduz à satisfação pessoal com o desempenho da sua equipe que na situação pesquisada é muito alto. Os resultados nos apontam que para 86% das colaboradoras encontram-se satisfeitas quase o tempo inteiro com o desempenho da equipe, em contrapartida outros 14% percebem que as vezes esse desempenho é apenas satisfatório, podendo ou não levar a uma satisfação pessoal ou não.

## Dependência da Coordenação



Fonte: Dados da Pesquisa

A relação de dependência entre a equipe e a coordenação/liderança da mesma para a execução das tarefas é vista de maneiras diferentes, pois para 44% das colaboradoras existe uma dependência entre coordenação da equipe e as colaboradoras, enquanto que para 56% há a percepção de que as colaboradoras podem trabalhar de forma independente sempre for necessário. Desta maneira a percepção da existência de uma liderança capaz de preencher qualquer lugar de um colaborador é vista por 100% de todas como capaz tendo em vista o grau de integração entre liderança e colaboradores executores. A relação entre estas colocações nos permitem afirmar que uma coordenação/liderança eficaz é capaz

não só de fazer um processo de gestão eficiente, como também capaz de exercer funções diretas quando necessárias,

A execução de trabalhos pelos membros demonstrou que estas reconhecem que tem os conhecimentos e habilidades necessários para compor a equipe executora, 86% das colaboradoras, enquanto que para 14% ainda existem alguns membros que não tem condições de compor uma equipe executora. Esta reflexão nos permite avaliar que o bom relacionamento entre os membros da equipe prevalece para 100% das colaboradoras. Transformando o ambiente organizacional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Retomando a questão fundamental da pesquisa que era a de analisar como as empresas familiares desenvolvem estratégias para gerir seus colaboradores com objetivo de formar equipes de trabalho. Destacando o papel do líder na consolidação dessa proposta organizacional.

Ao retomarmos a pretensa ideia da pesquisa voltada a reconhecer a importância da gestão na empresas familiares, enfocando o papel da liderança os resultados nos permitiram perceber que definições conceituais se amoldam no que foi pesquisado. Permitiu-nos pois reflexões reconhecer que construção de um ambiente organizacional adequado para a obtenção dos resultados esperados dependerá da forma de liderança exercida.

A pesquisa nos mostrou que o ambiente da organização é muito satisfatório e atende aos desejos dos colaboradores, demonstrando uma importância muito grande do ambiente. Os resultados demonstraram que há uma equipe na organização pesquisada que tem um líder consolidado e respeitado pelas colaboradoras.

Há um bom relacionamento entre os colaboradores e a liderança da organização de modo que torna-se efetiva a consolidação dos objetivos pretendidos para a organização. Esta situação possibilita na organização uma compreensão de seus papéis e da sua importância no contexto organizacional.

Desta forma, o modelo de gestão identificado na empresa, mostra que a mesma apresenta um nível alto de empreendedorismo e sucesso nos negócios,

graças há uma efetiva organização, uma liderança qualificada e respeitada para por em prática um planejamento estratégico. Some-se a maneira, a atitude em relação à tomada de decisão acontece de maneira organizada e pautada em princípios administrativos de mercado. Estas situações explicam o crescimento da empresa nos últimos anos.

## REFERÊNCIAS

BATITUCCI, M. D. **Equipes 100%**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

BERGUE, Sandro Trescatro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: EducS, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração – teoria, processo e prática**. 3ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DRUCKER, P.F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001, p. 59-62.

DUTRA, Ademar. **Curso de Especialização em Administração**. Gestão de pessoas na área pública. 2009.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p.325.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **A força e o poder das equipes**, São Paulo: Makron, 1994.

KWASNICK, E. L. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989. p.183.

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

REIS, A. M. V. et al. **Desenvolvimento de equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TONDO, Cláudia (Org.). **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

WERNER, René. **A empresa familiar e o Agronegócio**. Revista Gazeta de Ribeirão, p. 2, agosto 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 206 p.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Bittencourt. Psicologia, **Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CARDOSO, O de O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. RAP, v. 40, n. 6, p. 1123-44, nov./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em 10 de set 2017.

MACHADO, Hilka Vier. **Empresas familiares e a formação de sucessoras**. In: Encontro da ANPAD, 2006, Salvador. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=149&cod\\_evento\\_edicao=10&cod\\_edicao\\_trabalho=6059](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=6059)> Acesso em 3 de mai 2008.

SEBRAE, **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. Artigo publicado em 03/10/2005. Disponível em: <<http://www.sebraesc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> Acesso em 30 de set 2017.

## ANEXO – 01

### QUESTIONÁRIO PARA COLABORADORES DE UMA EMPRESA FAMILIAR DE RESENDE COSTA- MG

Este questionário possui por objetivo analisar o trabalho em equipe desenvolvido em uma empresa familiar, fabricante de produtos artesanais da cidade de Resende Costa, Região do Campo das Vertentes/MG. Os dados coletados através deste serão mantidos em total sigilo e servirão de base para melhor compreensão da amostragem. Sendo a finalidade analítica para estudo pede-se sinceridade nas respostas. Desde já agradecemos a sua disponibilidade e atenção.

**1- Gênero:** (  ) Masculino (  ) Feminino

**2- Idade:**

(  ) menos de 25 anos (  ) entre 26 e 35 anos (  ) acima de 36 anos

**3- Qual seu grau de instrução?**

(  ) Ensino fundamental (  ) Ensino médio (  ) Curso superior (  ) Outro: \_\_\_\_

**4- Há quanto tempo você atua na organização?**

(  ) Menos de um ano (  ) de 1 a 3 anos (  ) de 5 a 10 anos (  ) acima de 10 anos

**5- Quantos colaboradores atuam diariamente com você?**

(  ) de 1 a 5 (  ) de 5 a 9 (  ) acima de 9

**6- Como você avalia o comprometimento dos membros da sua equipe em atingir as metas propostas?**

(  ) Os membros da equipe demonstram comprometimento superficial

(  ) As pessoas trabalham para atingir as metas com as quais estão de acordo

(  ) Todos estão profundamente comprometidos em atingir as metas

(  ) Outro

**7- Como é a tomada de decisões na sua equipe?**

- O chefe nos comunica que decisões precisam ser tomadas
- A equipe discute soluções, mas a decisão final é do chefe.
- A equipe toma as decisões baseada no consenso
- Outro

**8- Como é o sistema de trabalho da equipe?**

- Cada membro trabalha independentemente
- Existe trabalho conjunto e colaborativo quando a situação ou o líder forçam essa colaboração
- O trabalho conjunto e colaborativo é natural para a equipe e acontece sempre que necessário
- Outro

**9- Qual o grau de confiabilidade entre os membros, confiança na execução e na realização de seu trabalho e de sua parte na equipe, como também na busca de resolver problemas, buscar soluções e confiança na ajuda de todos?**

- Quase não existe confiança na equipe
- Alguma confiança existe, mas não é equilibrada entre todos os membros
- O grau de confiança é alto entre todos os membros da equipe
- Outro

**10- Como você descreveria o estilo de liderança do líder de sua equipe?**

- Ele/Ela é autoritário (a) e coordena a equipe a seu modo
- Ele/Ela consulta a equipe mas retém o poder e tem a palavra final
- Ele/ela é participativo (a) e age como um membro da equipe
- Outro

**11- Como você descreveria a comunicação na equipe?**

- A comunicação é resguardada, cuidadosa, mantida num mínimo.

As pessoas falam sobre assuntos que são “seguros” - assuntos que podem gerar polêmica, discussão ou conflito são evitados.

Todos se sentem livres para falar, discutir e opinar.

Outro

**12- Quando existe o conflito entre membros da equipe, como as diferenças são solucionadas?**

Os conflitos são ignorados, não se costuma preocupar com eles.

Os conflitos são discutidos algumas vezes, mas a maior parte do tempo são deixados de lado ou ignorados.

Conflitos são discutidos abertamente até que sejam resolvidos.

Outro

**13- Qual a compreensão do papel de cada membro na equipe para se alcançarem os objetivos pretendidos?**

As pessoas em geral não entendem o que precisam fazer ou o que se espera delas.

Alguns entendem o que precisam fazer e o que se espera de cada um.

Todos entendem o que precisam fazer e o que se espera de cada um.

Outro

**14- Como é a relação de entendimento, aceitação e implementação entre os membros para a tomada de decisões de modo responsável?**

As pessoas só fazem o que é mandado. Existe pouco compromisso pessoal.

Às vezes as pessoas demonstram compromisso pessoal; mas não há consistência.

Existe um alto nível de compromisso pessoal por parte de todos, bastante consistente.

Outro

**15- Qual o grau de parceria e suporte logístico desenvolvido entre os membros da equipe?**

- Existe pouco apoio ou ajuda mútua entre os membros
- Existe algum apoio e os membros se ajudam mutuamente de vez em quando.
- Os membros se apoiam e ajudam mutuamente a maior parte do tempo
- Outro

**16- Qual o grau de satisfação pessoal você se encontra com o desempenho da sua equipe?**

- Não me encontro satisfeito com o desempenho
- Às vezes acho que o desempenho é satisfatório, outras vezes acho que não
- Estou satisfeito quase o tempo inteiro com o desempenho da equipe
- Outro

**17- Qual a relação de dependência entra a equipe e a coordenação ou liderança da mesma para a execução das tarefas?**

- Completamente dependente
- Algo dependente
- Capaz de trabalhar independente sempre que necessário
- Outro

**18- Existe na liderança da equipe um líder capaz de preencher qualquer um dos lugares de modo efetivo?**

- Não, de modo algum.
- Pode ser, mas não de todos os membros e não em qualquer ocasião.
- Sim, completamente capaz.

**19- Na execução de trabalhos os membros tem os conhecimentos e habilidades necessários para compor a equipe executora?**

- Não, faltam conhecimentos e habilidades.
- Alguns membros possuem os conhecimentos e habilidades necessários
- Os membros possuem conhecimentos e habilidades adequados.
- Outro

**20- Existe um bom relacionamento entre os membros na execução de um trabalho em equipe?**

(\_\_\_) Não (\_\_\_) Mais ou menos. (\_\_\_) Completamente (\_\_\_) Outro