



GESTÃO DE CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

Joyce Bárbara do Nascimento Ferreira¹

Prof. Me. Márcio Lobosque Senna Neves²

Prof. Me. Marcília Bruna dos Reis Teixeira³

RESUMO

As empresas familiares possuem grande representatividade na situação econômica atual. Sua gestão encontra-se sob a responsabilidade de membros da família fundadora e possui uma complicação maior em razão da necessidade de separação entre as questões familiares e a estratégia do negócio. O objetivo central desta pesquisa consistiu em identificar como a gestão de conflitos pode auxiliar nos problemas enfrentados pelas empresas familiares. Trata-se de um estudo de caso em uma empresa localizada na cidade de Santa Cruz de Minas. Realizou-se estudo quantitativo, de cunho descritivo, com pesquisa de campo, tendo como instrumento de coleta de dados um questionário que foi aplicado aos membros da Organização. Por meio de aplicação deste questionário, pôde-se observar quais os conflitos existentes dentro da organização, como eram resolvidos e como é feita a gestão desses conflitos para que eles não influenciem na vida pessoal dos envolvidos.

Palavras-chave: Gestão de conflitos; Empresa Familiares; Administração.

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam uma das principais formas de organização nos sistemas econômicos e confirmam sua importância não só como instituição, mas como segmento empresarial. Dessa forma, grande parte dessas empresas é classificada como micro e pequena empresa, com gerenciamento familiar advindo de processos sucessórios.

¹ Graduanda do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN - joycebarbara.segtrab@gmail.com

² Professor do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – marcio.neves@uniptan.edu.br

³ Professora do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – marcilia.teixeira@uniptan.edu.br

Atualmente, a economia vem enfrentando uma revolução tecnológica, desafiando as empresas nos processos de gestão, diante da competitividade, e gerando novas oportunidades de visualizar/implementar melhorias, principalmente para aquelas que desejam aumentar sua participação no mercado. Em consequência, percebe-se, por parte dos gestores, uma maior necessidade de profissionalização da sua gestão, e em muitos casos, a descentralização do poder de decisão. Ao descentralizar o poder, destinando-o para pessoas especializadas ou até mesmo terceirizadas, pode haver a ocorrência de um choque cultural, colocando em risco as crenças e valores da empresa, contribuindo para o surgimento de novos conflitos, devido às divergências de interesses entre as pessoas que detêm o poder de decisão, trazendo sérios problemas à organização, inclusive quanto ao processo de aceitação e sucessão.

O conflito é algo inevitável e natural quando se fala sobre as relações sociais e a gestão de conflitos. Assim, surge a necessidade de analisar os impasses entre as pessoas, visando a diminuição de seu impacto negativo. A transformação de situações conflituosas em algo produtivo é entendida como um fator para o desenvolvimento humano e institucional, uma vez que o conflito é identificado e compreendido de maneira construtiva.

Em uma empresa familiar, diversos fatores podem causar desentendimentos, sendo alguns deles assuntos pessoais entre os familiares, ou seja, assuntos que possuem causa emocional, o que acaba gerando problemas para a administração da empresa, podendo dificultar o processo de gestão à medida que os interesses se diferem, ocasionando, assim, tensões e em alguns casos até conflitos que precisam ser administrados de maneira racional. Em função do contexto apresentado, é colocado o seguinte problema de pesquisa: Como a gestão de conflitos pode auxiliar nos problemas enfrentados pelas empresas familiares?

Assim, este estudo tem como objetivo geral analisar como a gestão de conflitos pode auxiliar nos problemas enfrentados pelas empresas familiares, buscando possíveis soluções para sanar os conflitos ou mesmo demonstrar que eles podem também ser vistos de forma positiva para melhoria da organização. Mais especificamente, pretende-se: a) Identificar os tipos de conflitos existentes na empresa X; b) Analisar como a empresa X lida com esses conflitos; e c) Identificar e analisar como a alta administração percebe e gerencia tais conflitos.

Diante disso, entender os tipos de conflitos nesse tipo de organização é muito importante para ter acesso a diferentes modalidades de resolução de conflitos e identificar as situações conflitantes, a fim de escolher a melhor estratégia de solução. Para alcançar tais objetivos e compreender os conflitos existentes nas organizações, este trabalho será realizado por meio de pesquisa na Empresa X, localizada na cidade de Santa Cruz de Minas, no estado

de Minas Gerais, a qual será desenvolvida a partir de um estudo de caso quantitativo descritivo, utilizando como técnica a aplicação de questionário para análise de dados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conflitos: conceitos e reflexões

Em relação aos conflitos, esses se iniciam quando uma das partes conflitantes percebe que pode ser afetada por outra negativamente. Segundo Robbins (2002, p. 373), “o conflito é um processo que tem seu início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, algo que a primeira considera importante”. Já Chiavenato (2008, p. 305) diz que “conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar”. Uma vez que o conflito existe em todos os ambientes e lugares, não podendo ser evitado por ser característica da existência humana, ele deveria ser utilizado a favor, ou seja, para o desenvolvimento e crescimento das pessoas e, conseqüentemente, das organizações.

No ambiente empresarial, devido à competitividade, o conflito é caracterizado por lutas, discussões agressivas, competição, oposição, incompatibilidade, discordância e desarmonia. Martinelli e Almeida (2006) dizem que o conflito pode ter como causa a discordância de interesses, necessidades e de opiniões, ou ainda se originar de forma amigável, não expressando aos participantes que é um conflito, mas uma negociação, o que é uma das melhores maneiras e a forma mais utilizada para a solução de um conflito.

O conflito é algo inevitável e é importante compreender sua origem, para saber lidar da melhor forma. Assim, segundo Berg (2012, p. 18), “o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”. Já Burbridge e Burbridge (2012) apontam que os conflitos são naturais e em diversos casos, e até necessários, pois são uma das causas que impulsionam as mudanças. No entanto, alguns conflitos podem ser desnecessários e destruir os valores e princípios da organização, causando, assim, prejuízo para empresa e pessoas que nela trabalham.

Chiavenato (2008, p. 305) menciona que “conflito e cooperação são elementos integrantes da vida social de uma organização. Ambos são abordados pelas recentes teorias administrativas. As teorias anteriores ignoraram o problema conflito-cooperação”. Hoje, considera-se cooperação e conflito como dois aspectos da atividade social, ou melhor ainda,

dois lados de uma mesma moeda, sendo que ambos estão inseparavelmente ligados entre si. Assim, a resolução do conflito é vista como uma fase do esquema “conflito-cooperação” do que um “fim do conflito”, pois a finalidade da administração deve ser o de obter cooperação e sanar conflitos, ou seja, criar condições em que o conflito é parte integrante da vida da organização e precisa ser controlado e dirigido para canais úteis e produtivos.

O conflito causa mudanças e estimula inovação na medida em que os resultados são atingidos, contudo, essas soluções estabelecem a base para novos conflitos que formarão novas mudanças, as quais causarão outras inovações, e assim por diante. Entretanto, se o conflito for subentendido, menciona Chiavenato (2008), que ele procurará outras formas de manifestação, como abandono de emprego ou aumento de acidentes, que no fim expressam algo que não é benéfico nem para o empregado nem para a organização.

2.2 Tipos de Conflitos

Para melhor entendermos os conflitos, é importante que saibamos que existem diversas formas e diferentes tipos de situações, haja vista que, se nos depararmos com uma determinada ocorrência de atrito, possamos reconhecê-la a fim de buscar a melhor solução. Berg (2012) defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais. O primeiro se refere ao modo como a pessoa lida com si mesma, ou seja, a ansiedade, agitação e as divergências pessoais, o que reflete no modo de pensar e agir, conduzindo a determinados estados de estresse e atrito. Já o conflito interpessoal é aquele que ocorre quando duas ou mais pessoas enfrentam uma situação de forma diferente. Por fim, o conflito organizacional não é baseado em sistemas de princípios e valores pessoais, mas no resultado das práticas organizacionais.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 179), quando o conflito ocorre com a pessoa, é definido por conflito interno, que é:

Quando ocorre intimamente dentro de uma pessoa em relação a sentimentos, opiniões, desejos e motivações divergentes e antagônicas. Quando a pessoa quer trabalhar em uma empresa porque está lhe dá prestígio e dinheiro, mas ao mesmo tempo não gosta do patrão. É o chamado conflito psicológico ou intraindividual, de natureza íntima da pessoa. O conflito interno provoca um colapso nos mecanismos decisórios normais, provocando dificuldade na escolha dentre várias alternativas de ação.

Por outro lado, quando o conflito ocorre entre pessoas, é definido por conflito externo, sendo “quando ocorre entre uma pessoa e outra ou entre dois grupos de pessoas. É o

chamado conflito social, que ocorre entre pessoas ou grupos sociais com interesses ou objetivos antagônicos” (CHIAVENATO, 2008, p. 179).

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), existem dois tipos de conflitos, o interno e externo, que podem ocorrer entre os setores e unidades da empresa, mas sempre tendo como origem o conflito entre as pessoas. No primeiro, mais complicado, as pessoas estão trabalhando simultaneamente e seus custos são ocultos. Já no conflito externo, de acordo com os autores, o custo é mais fácil de ser avaliado, como por exemplo, conflitos entre empresas, o governo e até mesmo entre pessoais.

Segundo Silva (2008, p. 262), Blau e Scott sugerem que os tipos mais comuns de conflitos nas empresas decorrem entre o conhecimento e a posição hierárquica. Os autores observam que, nas organizações formais, existem dois tipos de conflitos para seu desenvolvimento, a saber: 1) Entre a organização formal e a organização informal; 2) No relacionamento entre clientes e organização. De acordo com Silva (2008), Blau e Scott observam que existe uma relação mútua de dependência entre conflito e mudança, uma vez que mudanças geram conflitos e conflitos, por outro lado, trazem inovação. E as inovações organizacionais, de outra forma, alteram e interferem em outras inovações e melhorias, provocando uma divisão entre a organização formal e a informal.

Por último, os conflitos ocorrem no centro das organizações, porque as diferentes frações que constituem a empresa têm interesses, necessidades e pontos de vista diferentes. Por isso, a origem do conflito nas empresas é na sua estrutura, pois existem posições diferentes devido às diferenças na autoridade administrativa e irregularidades no processo de comunicação. Por não serem comuns os valores, interesses e objetivos, a organização tenta impor regras aos seus subordinados. Ainda, os trabalhadores mostram-se mais independente e buscam desenvolver o seu espírito crítico, almejando crescer dentro da organização.

2.3 Fatos causadores de conflitos nas organizações

Para Berg (2012), as principais causas de conflito dentro das organizações são:

a) Mudanças: ocorrem por ameaça do mercado, forçando a empresa a se enquadrar às novas realidades. Geralmente, essa mudança é de caráter tecnológico, estrutural ou comportamental, buscando, com isso, aprimorar a eficácia na busca por melhores resultados, ou ampliar e/ou manter lucros, diminuir custos, crescer e/ou permanecer no mercado. As mudanças podem acarretar demissões, uma nova estruturação nas diversas áreas e níveis da empresa, além de espalhar medo e resistência.

b) Recursos limitados: a ausência de recursos é motivo de muitos conflitos, pois pode limitar o desempenho dos funcionários e departamentos. Essas restrições podem ser relacionadas tanto a recursos financeiros quanto às pessoas, o que gera, muitas vezes, jornadas de trabalho que objetivam somente a obtenção de metas, o que ocasiona cansaço, estresse e insatisfação geral.

c) Choque entre metas e objetivos: adversidades entre departamentos ou diretorias são comuns em função das metas e objetivos traçados que se chocam, por falta de comunicação e entendimento entre as áreas. A causa deste fator, segundo Berg (2012), é geralmente o planejamento deficiente, que ao ser dividido, prioriza muitas vezes ações emergenciais e isoladas de setores diferentes, sem se dedicar aos objetivos e metas de toda a organização.

2.4 Empresa Familiar: conceitos e reflexões

As empresas familiares são uma das principais formas de organização e têm uma participação considerável no ambiente socioeconômico. As empresas familiares consistem em um empreendimento de grande importância para o país, uma vez que representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (RICCA, 2011). Muitas delas são criadas pelos fundadores com o objetivo de construir um negócio pensando no futuro dos filhos e no processo de sucessão (FREITAS; BARTH, 2012). Ademais, uma característica marcante dessas empresas é que o controle do negócio costuma ser transmitido de pai para filho, sendo a capacidade de revitalização, por meio das gerações, um fator-chave diante da nova realidade econômica e social, além de garantir a sobrevivência e o sucesso da organização (BARRETO; LEONE; ANGELONI, 2016). Carrão, Sartori e Montebelo (2015) ressaltam que as empresas familiares se destacam no cenário brasileiro, estando presentes em diversos segmentos.

Este tipo de organização está ligado diretamente à sua fundação, cuja identidade da empresa varia conforme os valores das famílias e o planejamento de sucessões. De acordo com Grzybovski e Tedesco (2010), uma empresa familiar é aquela entidade empresarial que possui sua história e origem ligada a uma mesma família há pelo menos duas gerações ou aquela que mantém membros da família no comando dos negócios, ou seja, é aquela empresa gerida por membros de uma família. Litz (2008) apresenta uma definição mais ampla. Para ele, uma empresa torna-se familiar quando busca apoio em recursos familiares específicos e, para isso, alia-se a uma família. De acordo com Flores e Grisci (2012), a empresa familiar se distingue de outros tipos de organizações, principalmente, pelo fato de haver a perspectiva de perpetuidade, mantida não somente no ambiente empresarial, mas

também, no domínio familiar.

É um desafio formar uma melhor definição do que seja uma empresa familiar. Oliveira (1999, p. 18) afirma que “[...] a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”. Porém, a expressão “familiar” deixa subentendido que há envolvimento de dois ou mais membros de uma mesma família na vida da empresa, seja como proprietário, seja como administrador ou funcionário (GRZYBOVSKI; LIMA, 2004).

Para Silva *et al.* (2017), as empresas familiares são variadas e atuam em grande parte da economia. Diante disso, é evidente que haja motivação para que a análise das empresas familiares seja cada vez mais abundante, a fim de dar suporte ao entendimento desse tipo de organização. As empresas familiares retratam características que induzem os pesquisadores, pois tornam sua gestão diferente dos demais empreendimentos. Lescura *et al.* (2010) ressaltam que as empresas familiares têm uma maneira de gerir diferente das demais organizações e tal peculiaridade é conferida à interação entre família e empresa.

A empresa formada por um fundador sem a presença de herdeiros não é considerada familiar, bem como uma empresa na qual a família atua apenas como investidora (DONNELLEY, 1976 apud LODI, 1998). Além disso, o processo sucessório da direção em uma empresa familiar está ligado à razão da hereditariedade, associando os valores organizacionais com o fundador e com o sobrenome da família (LODI, 1998).

Para que a empresa se desenvolva de forma compacta e firme, torna-se fundamental

contar com gestores competentes, descentralizar poderes, delegar responsabilidades, agilizar decisões e implementá-las de maneira inteligente. Mas um dos maiores obstáculos para a existência dessas condições é a falta de garantias de que todos os indivíduos que integram uma organização irão agir de maneira esperada na busca dos objetivos empresariais, além de naturais distorções causadas pela assimetria nas informações. (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 34).

2.5 Conflito em Empresas Familiares

Os conflitos podem acontecer de diversas maneiras devido às diferentes formas de pensamento e posturas, mas ele será de cunho individual ou coletivo. De acordo com Rondeau (1996), o conflito pode ocorrer de forma individual ou coletiva e surge quando uma dessas partes percebe a outra como uma barreira à satisfação de seus interesses, o que provoca sentimento de frustração, o qual ocasionará uma reação negativa perante a outra parte. Já Follet (1997) associa o conflito às diferenças entre pensamentos, posturas e aponta que não é

possível evitá-lo, mas sim utilizá-lo em busca de benefícios. Enquanto isso, Robbins (2002, p. 372) segue definição semelhante à de Rondeau e o vê como “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”.

Para Brito, Silva e Muniz (2010), a proximidade entre as relações familiares e empresa pode prejudicar o processo de gestão à medida que os negócios podem ter interesses divergentes, que acabam por gerar tensões e levar, em algumas situações, aos conflitos de difícil solução que precisam ser administrados da maneira mais adequada. Os conflitos acontecem porque os relacionamentos entre membros de uma mesma família na empresa são mais dedicados do que empregados sem vínculo algum, o que pode gerar um fortalecimento para a organização.

Segundo Brito, Silva e Muniz (2010), esta visão é fundamentada na teoria dos papéis, que fornece um melhor entendimento para o estudo dos conflitos entre trabalho e família, porque ela assume a existência de uma imposição recíproca e conflitante entre papéis. De acordo com a teoria dos papéis, o conflito pode ser embasado em três fatores: (1) tempo – quando um dos lados exige uma maior participação causando danos ao outro lado, como por exemplo, uma profunda dedicação ao trabalho, impedindo que o homem ou a mulher, cumpram seu papel na sua família; (2) tensão – quando a tensão existente em um dos lados afeta a performance do indivíduo no outro lado; e (3) comportamento – quando o comportamento no papel exercido em um dos lados deixa a desejar em decorrência do papel no outro lado.

Segundo Oliveira (2006), muitas vezes os conflitos nas empresas familiares surgem pelo próprio fundador, que pode ter dificuldades em aceitar opiniões e posições diferentes da sua e considera isso uma atitude normal, por ser a empresa uma representação de si mesmo e um local para a sua realização profissional e pessoal. Outro ponto importante e que vale destacar é a condição da relação de trabalho entre pais e filhos dentro do espaço da empresa familiar.

Gersick *et al.* (2006) salientam que o conflito não pode e nem deve ser ignorado em uma empresa familiar, mas suas origens devem ser detectadas e tratadas como algo produtivo. Assim, a empresa familiar terá como desafio analisar os diversos pontos de interesse relacionados à família, ao sistema da empresa e à estrutura de gestão, gerenciando interesses tanto de natureza individual quanto os interesses coletivos. Conforme Moreira Júnior (2006), para que os conflitos dentro da organização sejam subjugados dentro de uma avaliação coerente, é necessário que as pessoas envolvidas neste processo deem abertura e possibilitem

o diálogo, pois somente por meio deste comportamento serão descobertas as melhores soluções para uma relação harmoniosa.

A administração da empresa familiar que possui características diferenciadas pode ser considerada mais um fator de conflito. Dreher e Tomio (2004) afirmam que, na gestão da empresa familiar, muitas vezes as condutas da família na empresa podem tornar o convívio e a gestão confusos e conflitantes. Os problemas da empresa, que deveriam ficar lá, atravessam as paredes da casa e vice-versa, e a familiaridade pode atrapalhar o comportamento empresarial. Portanto, possuir uma limitação de responsabilidades minimiza os conflitos. A profissionalização da administração também é outro causador de conflitos em empresas familiares; para que uma empresa se transforme em uma organização profissional, o primeiro passo, afirma Ricca (2005), não é admitir administradores profissionais que não sejam da família, mas sim a atitude que a família assume diante da profissionalização.

2.6 Efeito dos conflitos nas organizações

Os conflitos podem ter efeitos positivos ou negativos e Chiavenato (2004) destaca:

a) Efeitos positivos: o conflito estimula sentimentos e energia no grupo, fazendo com que, muitas vezes, procurem meios mais inteligentes de realizar tarefas, além de buscar soluções criativas e inovadoras para o negócio. Também é chamada a atenção para problemas já existentes, que sendo tratados de forma eficaz, evitam problemas maiores no futuro.

b) Efeitos negativos: o conflito pode provocar consequências desagradáveis para o bom funcionamento da empresa, como os sentimentos de decepção, hostilidade e apreensão nas pessoas, o que prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas.

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos contribuem para o processo de mudanças, que são necessárias para o crescimento das organizações, mas, em contrapartida, geram custos que influenciam o funcionamento da empresa, como a alta taxa de rotatividade, absenteísmo, níveis baixos de motivação e produtividade e assim por diante. Complementando, “o que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito” (MCINTYRE, 2007, p. 303).

Dessa forma, destaca-se que os conflitos interferem no funcionamento das organizações, mas cabe ao gestor identificar se essa interferência é favorável ou não às atividades, provocando situações em que as incompatibilidades de pensamento e ações geram novas ideias e soluções e reduzindo aquelas onde as consequências serão onerosas com custos

e perdas, tanto na produtividade quando na qualidade de relacionamento interpessoal.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa descritiva do tipo estudo de caso único, com aplicação de questionário. Para Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis. Dessa forma, o tipo e a natureza da pesquisa escolhidos foram, respectivamente, descritivo e qualitativa, pois tem como foco principal explicar a relação de conflitos entre familiares dentro de uma empresa que executa serviços de fabricação e manutenção em caldeiraria e demais equipamentos, localizada na cidade de Santa Cruz de Minas. Já sobre a abordagem qualitativa, Gil (1999) explica que o uso dessa abordagem proporciona um melhor aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao estudo e das suas relações, devido ao contato direto com o caso estudado, buscando o que seria comum, entretanto, podendo perceber novas oportunidades, significados e a individualidade.

O objeto dessa pesquisa é o estudo de caso único. Conforme Yin (2001), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados. Os pontos fortes do estudo de caso, segundo Hartley (1994 apud ROESCH, 1999, p. 197), “[...] reside em sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações”, proporcionando uma análise processual, contextual e longitudinal das ações e significados que se manifestam e são construídas dentro delas. O principal critério adotado para a escolha deste caso foi a acessibilidade a esta empresa, na qual a família está na gestão da organização, especialmente os fundadores e pelo menos um herdeiro.

A técnica utilizada para coleta de dados se deu por meio da aplicação de um questionário de maneira individual, mantendo-se o sigilo quanto à identificação dos elementos. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 48), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. A análise e interpretação dos dados se deu por meio da leitura e comparações entre as respostas do fundador e sua herdeira, obtidas através do questionário por eles respondidos, sendo também associados com dados e informações provenientes da literatura que foram evidenciados no referencial teórico deste artigo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente estudo de caso foi realizado em uma empresa localizada na cidade de SantaCruz de Minas, que tem como ramo de atividade serviços de caldeiraria, montagem e manutenção industrial. Ela atua no mercado desde junho de 2010 nos setores de mineração, siderurgia, fundição, metalurgia, entre outros. Desde a sua fundação, a organização apresenta um crescimento contínuo de sua capacidade produtiva e do seu potencial de atuação no mercado, possuindo, hoje, clientes no âmbito internacional.

Atualmente, a empresa possui 62 funcionários, sendo parte da equipe dividida na sede da empresa na cidade de Santa Cruz de Minas e outra parte alocada nas instalações de um cliente na cidade de Nazareno, onde são executadas atividades de manutenção na modalidade terceirização de mão de obra especializada, com respaldo de contrato entre as partes. A empresa conta com dois sócios que cuidam diretamente da direção da organização, sendo membros da mesma família um dos sócios e a gerente administrativa. O sócio proprietário tem 54 anos, possui o ensino médio completo, o setor de atuação é a manutenção mecânica e está no comando da empresa desde sua fundação. Já a gerente administrativa é uma possível sucessora que possui 32 anos, formação superior em Administração, atua no setor administrativo e está na empresa desde 2013. As principais decisões da empresa são tomadas em conjunto, mas cada um é responsável pela sua área de atuação.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário e para elaboração das perguntas, procurou-se identificar quais os fatores que geram conflitos entre fundador e sucessor, ou vice-versa. Ainda, como estes conflitos na empresa tornam o ambiente improdutivo, quais são os meios utilizados para tentar evitar e/ou diminuir estes conflitos, como gerenciar esses conflitos para que eles não influenciem a vida familiar fora da empresa e ainda como administrar estes conflitos para torná-los funcionais para a organização.

Foi aplicado um questionário (APÊNDICE A) que possui oito perguntas fechadas, com opções de resposta em escala, onde existem as opções: discordo fortemente, discordo, indiferente, concordo e concordo fortemente e outras cinco perguntas abertas buscando entender um pouco melhor os conflitos existentes, sendo respondido pelo fundador e sua sucessora. A forma de abordagem utilizada foi o questionário impresso, entregue em mãos aos indivíduos e, posteriormente, suas respostas foram transcritas e

analisadas de maneira descritiva. Vale ressaltar que o fundador e a sucessora não responderam ao questionário juntos.

As perguntas de um a sete foram respondidas de maneira similar pelos envolvidos. Na questão um, questionou-se se perante uma dificuldade de trabalho, eles tentavam analisar a situação com a direção/gerência para encontrar uma solução aceitável para ambos. Ambos responderam que concordavam, de maneira que eles sempre buscavam analisar a melhor maneira de tratar as dificuldades e conflitos sem prejudicar o cliente e a empresa diante da decisão a ser tomada, indicando que a manutenção do diálogo ainda é vista como a melhor alternativa para resolução de um conflito.

A questão dois abordava como era a integração das ideias perante uma situação problemática, a fim alcançar uma decisão em conjunto. A resposta foi que apesar de certos episódios gerarem conflitos de ideias, visto que o fundador possui um perfil mais conservador, do tipo de liderança autocrática, normalmente caracterizada pela centralização das decisões e estabelecimento de ordens ao grupo, e conforme destacado por Maximiano (2012, p. 291) “quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo”, a sucessora, com um perfil e estilo de liderança mais democrático, promovia o bom relacionamento entre o grupo, interferindo de forma indireta e possibilitando a participação da equipe em determinadas tomadas de decisões.

No que se refere à reação à discordância e ao conflito, se faziam parte da vida organizacional e se buscavam a melhor maneira para resolvê-lo, ambos responderam na questão três que concordavam, mas que, apesar das ideias e o tratamento serem divergentes, buscavam solucionar da melhor maneira pois, para administrar o conflito, deve-se ter em mente que o objetivo de cada responsável é manter uma estratégia de resolução coerente, buscando estimular a criatividade e a aprendizagem organizacional. A gestão de conflitos possibilita crescimento e desenvolvimento e é uma manifestação saudável da capacidade de uma equipe.

No que diz respeito ao conflito, indagou-se nas questões quatro, cinco e seis, respectivamente, se geralmente ele produzia soluções para os problemas, se estimulava a reflexão e se ele era positivo porque obrigava a examinar cuidadosamente as ideias. Ambos concordaram na questão quatro e discordaram nas questões cinco e seis. Conforme evidenciado por Gersick *et al.* (2006), os conflitos podem gerar situações positivas ou negativas dentro de um ambiente de trabalho e estas consequências podem ser monitoradas e se tornar solução do conflito inicial, se forem identificadas de maneira correta.

Ao resolverem um conflito, de maneiras distintas, ambos concordaram que

consideravam as necessidades dos outros, conforme questionado na pergunta sete, pois ambostinham como prioridade a satisfação dos funcionários e de seus clientes. Sabe-se que se o conflito não for solucionado, irá interferir diretamente na qualidade do produto e serviço ofertado.

A percepção da sucessora sobre a questão oito, que abordava se os conflitos pessoais entre os membros da família poderiam interferir diretamente no desempenho da organização, foi diferente da forma de pensar do fundador. As situações conflitantes entre trabalho e a vida pessoal estiveram sempre presentes no dia a dia das pessoas e uma vez que uma das partes passa a dedicar mais tempo ao trabalho do que à família, ou vice-versa, haverá interferência na relação familiar ou no ambiente de trabalho.

Na questão nove, questionou-se sobre quais eram os maiores conflitos entre os membros da família e quais fatores os geravam. O fundador respondeu que o maior conflito entre eles eram discussões devido à falta de mão de obra. Já a sucessora relatou que os maiores conflitos estavam relacionados às ideias distintas no modo de gerir, principalmente nas tomadas de decisões. Follet (1997) destaca que os conflitos acontecem devido a divergência de pensamento e os conflitos gerados na tomada de decisão, conforme apontado pela herdeira, estão ligados ao estilo centralizador do fundador e no perfil democrático da sucessora, que representa o tipo de conflito pessoal, no qual o indivíduo lida consigo, apresentando um contraste entre o que pensa e como age de fato, gerando estresse e atritos internos.

No que tange à resolução desses conflitos, conforme abordado na questão dez, a herdeira destacou “tento solucionar os problemas sempre da melhor maneira, avaliando o melhor para todas as partes interessadas e fazendo terapia”. Já o fundador relatou que a maneira como ele resolvia esses conflitos era “deixando de atender alguns clientes para atender outros”, de forma que ninguém saía prejudicado. Diversas são as maneiras, teorias e abordagens para a resolução do conflito, sendo que a forma como será realizada dependerá do tipo, do grau e até mesmo das causas raízes do conflito. Um dos métodos mais eficazes é denominado “Estilo de Administração de Conflitos”, criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, desenvolvido no começo da década de 70, no qual os autores propagam cinco formas de gerir um conflito, aplicando cada estilo a uma situação diferente. Vale ressaltar que não existe um método mais correto, ou a forma mais assertiva de aplicá-lo, pois sofrerá variação conforme o conflito a ser estudado.

Na questão onze questionou-se se os conflitos enfrentados por eles no dia a dia geralmente se transformavam em um conflito saudável, do qual se tirava proveito e por

meio dele se buscava o crescimento/desenvolvimento, ou se geralmente era maléfico, trazendo para a equipe um sentimento de rancor e competitividade. O fundador apontou que “às vezes guardamos mágoa das palavras trocadas, mas não deixando interferir na vida pessoal”. Já a sucessora afirmou que “...às vezes o conflito gera desconforto e rancor, mas como tudo tem seu lado positivo, em oito anos de empresa aprendi muito e aprendo cada dia mais, vendo empresa crescer significativamente, daí conseguimos ver os bons resultados, apesar dos conflitos”. Chiavenato (2004) destaca que os conflitos podem ter efeitos positivos e negativos dentro da organização e caso se torne construtivo e saudável na vida dos envolvidos, não irá depender da ocorrência e da quantidade de conflitos, mas de como eles são resolvidos. Por isso, o conflito, para se tornar saudável, deve ser identificado, gerenciado e resolvido de maneira a alcançar os objetivos da equipe.

Foi questionado ainda, na questão doze, como gerenciavam aqueles conflitos para que eles não influenciassem a vida familiar, ou seja, a vida fora da empresa. O fundador afirmou que “deixo os conflitos dentro da empresa e não levo os problemas para a casa”. Já a sucessora disse que “mesmo que seja difícil não tocar no assunto de trabalho em casa, o ideal é fazer o menos possível para evitar discussões. O contato pai e filha é essencial”. Os problemas da empresa atravessam as paredes da casa e vice-versa, e a intimidade pode atrapalhar o comportamento empresarial e o contato familiar; por isso, possuir uma divisão de responsabilidades e deixar os problemas enfrentados no trabalho dentro da empresa podem minimizar os conflitos no âmbito familiar.

Na questão treze, indagou-se como administrar aqueles conflitos para torná-los funcionais para a organização. A sucessora disse que:

Acredito ser uma troca de conhecimento mesmo diante dos conflitos pois o fundador tem a me oferecer experiência devido ao tempo de trabalho e eu venho com a cabeçã mais jovem, com ideias de melhorias e mudanças, e mesmo com os conflitos, conseguimos unir os dois lados e agregar na empresa. Ele vem de um período diferente de liderar, mais acho que ali está o equilíbrio, pois conseguimos dosar à minha maneira mais “leve” de liderar com o “pulso firme” dele de sempre cobrar.

Já o fundador respondeu da seguinte forma: “tento levar para a prática as discussões e ver o melhor jeito de suprir a falta de mão de obra, contratando sempre que possível e viável”. É importante destacar conforme citado por MCINTYRE (2007), é responsabilidade do gestor administrar estes conflitos para que eles não interfiram na organização pois quando os funcionários percebem as situações de conflito, consequências negativas para a organização podem ser geradas pois a equipe é influenciada

negativamente.

É preciso saber identificar os conflitos e verificar a melhor maneira para gerenciá-los, a fim de evitar que as situações negativas atrapalhem as relações de trabalho e, conseqüentemente, gere impacto no clima organizacional, provocando assim, desmotivação e baixa efetividade nas funções executadas. Apesar dos conflitos serem algo comum, não devem ser desconsiderados, já que podem abrir portas para oportunidades de melhoria. Conforme a Teoria das Relações Humanas, o conflito é uma consequência comum nos relacionamentos entre pessoas ou grupos, portanto, os gestores devem estar cientes da presença dos conflitos dentro do ambiente de trabalho e administrá-los de forma que tragam resultados positivos para a empresa.

5 CONCLUSÕES E PROPOSTAS

Os conflitos fazem parte da natureza humana e sua gestão é fundamental para que haja harmonia no ambiente em que se convive, devido à divergência de pensamentos e atos. Sempre haverá conflitos em empresas familiares, entretanto, devem ser administrados para o bem não apenas do negócio, mas também pela equipe que constitui a entidade. Em relação ao problema de pesquisa, que trouxe o seguinte questionamento: “Como a gestão de conflitos pode auxiliar nos problemas enfrentados pelas empresas familiares?”, este foi respondido com êxito por meio da aplicação do questionário ao fundador e à sucessora na empresa estudada.

Observou-se que apesar do perfil do fundador e sua sucessora serem distintos, a maneira como ambos lidam com as situações conflitantes são similares, buscando o bem comum, de modo que o fundador oferece sua experiência na área em que a empresa atua devido ao tempo já trabalhado e a sucessora, com uma mentalidade mais jovem, sugere ideias de melhorias e mudanças focadas nas pessoas.

Pôde ser percebido que os conflitos existentes aparecem principalmente devido à falta de mão de obra e às ideias distintas no modo de gerir, principalmente durante os processos de tomada de decisão, pois pôde ser observado que quem toma as decisões mais importantes da empresa ainda é o fundador, mesmo que em alguns casos a sucessora participe da decisão. Quanto à resolução destes conflitos, notou-se que tanto o fundador quanto a sucessora buscam sempre a negociação para que nenhuma das partes se sinta prejudicada, visando ao bem comum.

Outro aspecto que merece destaque é de como é feita a gestão dos conflitos para que

não influencie a vida pessoal deles, de modo que o fundador ressaltou que deixa os problemas conflituosos dentro da empresa e sua sucessora mencionou a importância da relação entre pai e filha, mesmo que às vezes seja complicado não abordar assuntos referentes à organização no ambiente familiar.

Os resultados analisados reafirmaram o exposto no referencial teórico deste artigo, que destaca que o conflito é característico do ser humano e saber geri-lo é a melhor maneira para torná-lo positivo. Compreendemos, assim, que o estudo, além de proporcionar mais conhecimento, pode também servir de base para outras pessoas que queiram conhecer a importância da teoria abordada em conjunto com a prática de gestão dos conflitos organizacionais.

6 REFERÊNCIAS

BARRETO, L. K. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; ANGELONI, M. T. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 1, p. 299-326, 2016. DOI: 10.18593/race.v15i1.9128. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/9128?source=/index.php/race/article/view/9128>. Acesso em: 30 out. 2021.

BERG, E. A. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucessão**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BRITO, M. J.; SILVA, S. S.; MUNIZ, M. M. J. The Meanings of the Death of the Founder: The Constructionist Approach. **Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 3, p. 227-241, 2010. DOI: 10.1590/S1807-76922010000300002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bar/a/j5mfjXb6wjzjM6J59TsdvVx/?lang=en>. Acesso em: 30 out.2021.

BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A. **Gestão de conflitos: desafios do mundocorporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012

CARRÃO, A. M. R.; SARTORI, M.; MONTEBELO, M. I. L. Identifying and characterizing family enterprises. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, 2015. DOI: 10.14211/regepe.v4i1.198.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização.**

2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DREHER, M. T.; TOMIO, D. Gestão de empresas familiares no turismo: a realidade de Blumenau, SC. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Faculdade Cenequista de Campo Largo, v. 3, n. 2, 2004.

FLORES JR, E. J.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012. DOI: 10.5700/rausp1042. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/7pyRdJTWccRr9rsPzRNpf9v/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 30 out. 2021.

FOLLET, M. P. **Profeta do gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 548-568, 2012.

Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/index.php/reaufsm/article/view/2431/pdf>. Acesso em: 31 out. 2021.

GERSICK, K. E. *et al.* **De geração para geração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 6, n.11, 1998. DOI: 10.5335/rtee.v6i11.4785. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/rtee/article/view/4785>. Acesso em: 30 out. 2021.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. *In: Encontro de Estudos Organizacionais*, 3, 2004, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2004-392.pdf>. Acesso em: 30 out. 2021.

LESCURA, C. *et al.* Contradições da herança: reflexões teóricas acerca do *conatus* nas organizações familiares. *In: Encontro da Anpad*, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2010. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/53/eor2783.pdf. Acesso em: 30 out. 2021.

LITZ, R. A. Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a möbius strip. **Family Business Review**, Boston, v. 21, n. 3, p. 217-236, 2008. DOI: 10.1177/08944865080210030104. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/08944865080210030104>. Acesso em: 30 out. 2021.

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. de. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MCINTYRE, S. E. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, 2007. DOI:10.14417/ap.447.

MOREIRA JR., A. L. **Estratégias de Governança na Empresa Familiar** – Modelo para Redução de Conflitos Familiares e Perpetuação da Empresa. 2006. 131 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09062008-103919/publico/Tese_Armando_base_04jan07.pdf. Acesso em: 30 out. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresas Familiares: como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. **A empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2006.

RICCA, D. Quem são as empresas familiares? **Revista Empresa Familiar**, São Paulo, ano I, 2005.

RICCA, D. **Sonho do fundador: a continuidade da Empresa Familiar**. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/sonho-do-fundador-a-continuidade-da-empresa-familiar>. Acesso em: 30 out. 2021.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RONDEAU, A. A gestão dos conflitos nas organizações. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 205-25.

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Hall, 2008.

SILVA, C. R. *et al.* Uso do Sistema de Controle Gerencial como Instrumento

de

Implementação da Estratégia – O Caso de uma Empresa Familiar em Processo de Sucessão. **Contabilidade e Controladoria**, v. 9, n. 3, 2017. DOI: 10.5380/rcc.v9i3.53872. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/53872>. Acesso em: 30 out. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - AVALIAÇÃO DE CONFLITOS NA EMPRESA FAMILIAR

Esta pesquisa tem como finalidade verificar como a gestão de conflitos pode auxiliar nos problemas enfrentados pela empresa familiar. Suas respostas contribuirão na comparação entre o ideal teórico, pregado em literaturas específicas e a prática do dia a dia. As informações coletas serão analisadas e apresentadas de modo a assegurar o sigilo com relação a empresa e os dados coletados. Estas informações servirão de insumos para a realização de um trabalho de conclusão de uma graduação em Administração.

Função / Cargo desempenhado na organização:

Idade:

Nível de escolaridade:

Porte da empresa:

Membros da família que participam da gestão:

Gênero:

Setor de atuação:

Número de funcionários:

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um X a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que apresentamos a seguir.

1 – Discordo fortemente 2 – Discordo 3 – Indiferente 4 – Concordo 5 – Concordo Fortemente

		1	2	3	4	5
1	Perante uma dificuldade de trabalho, tento analisar a situação com a direção/ gerência para encontrar uma solução aceitável para ambos.					
2	Perante uma situação problemática, tento integrar as minhas ideias e as da direção/gerência para alcançar uma decisão conjunta.					
3	Em relação a minha reação à discordância e ao conflito, ele faz parte da vida e procuro, com todas as minhas forças resolvê-lo.					
4	O conflito geralmente produz soluções para os problemas.					
5	O conflito estimula a minha reflexão.					
6	O conflito é positivo, porque me obriga a examinar cuidadosamente as minhas ideias.					
7	Ao resolver um conflito, tento ter em consideração as necessidades dos outros.					
8	Os conflitos pessoais entre os membros da família interferem no desempenho da organização.					

9. Quais são os maiores conflitos entre os membros da família? Quais fatores geram esse (s) conflitos?

10. Como você resolve este(s) conflito(s)?

11. Os conflitos enfrentados por você no dia a dia geralmente se transformam em um conflito

saudável onde se tira proveito daquele problema e através dele se busca o crescimento, ou geralmente é maléfico trazendo para a equipe um sentimento de rancor e competitividade? Explique.

12. Como gerenciar esse(s) conflito(s) para que eles não influenciem a vida familiar fora da empresa?

13. Como administrar este(s) conflito(s) para torná-los funcionais para a organização?
