Volume | 5 Ano | 2021 ISSN | 2526-6470

Revista Espaço Transdisciplinar

GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS FAMILIARES: ESTUDO DE CASO DE UM PEQUENO NEGÓCIO NO RAMO DE TINTAS NA REGIÃO METROPOLITANA DA GRANDE VITÓRIA (ES)

Danielli Oliveira Helal [1]

Marcely Ramos Baku [2]

Otávio Gonçalves Adami [3]

Resumo:

O estudo em questão tem por objetivo compreender os desafios, vantagens e desvantagens da gestão em uma empresa familiar do ramo comercial de tintas instalada em duas unidades (matriz e filial) na Região Metropolitana da Grande Vitória, buscando apresentar os conceitos desse tipo de administração, a sua representatividade em nosso país, bem como as questões ligadas ao seu processo sucessório e alternativas para lidar com as peculiaridades do cotidiano encontrado no clima organizacional dessa instituição. Para tanto, foi realizado estudo de caso com a aplicação de entrevista aos membros da família que atuam na instituição, além de questionário aos funcionários sem grau de parentesco com proprietários e gerentes da mesma família. Com base no levantamento bibliográfico realizado sobre a teoria acerca do tema e, sob a perspectiva dos resultados apontados nos instrumentos de coleta, demonstrou-se que a profissionalização, o planejamento e o cuidado com o clima organizacional são fundamentais para a saúde da organização, o seu desempenho, competitividade e a própria continuidade no mercado.

Palavras-chave: Gestão Familiar. Empresas familiares. Conflito organizacional. Cultura organizacional.

Abstract

The study in question aims to understand the challenges, advantages and disadvantages of management in a family business in the commercial field of paints installed in two units (headquarters and branch) in the Greater Vitória Metropolitan Region, seeking to present the concepts of this type of administration, its representativeness in our country, as well as issues related to its succession process and alternatives to deal with the peculiarities of everyday life found in the organizational climate of this institution. For that, a case study was carried out with the application of an interview to family members who work in the institution, as well as a questionnaire to employees without a degree of kinship with owners and managers of the same family. Based on the bibliographic survey carried out on the theory on the subject and, from the perspective of the results indicated in the collection instruments, it was demonstrated that professionalization, planning and care with the organizational climate are

[1]Graduanda do curso de Administração, Faculdade Novo Milênio. E-mail: danielli_oliveirah@hotmail.com.

[2]Graduanda do curso de Administração, Faculdade Novo Milênio. E-mail:marcely.baku@sounovomilenio.com.br.

[3]Mestre em Administração (*stricto sensu* - 2020); Pós-graduado em Engenharia de Segurança do Trabalho (*lato sensu* - 2016); Engenharia de Avaliações e Perícias (*lato sensu* - 2016); MBA em Orçamento, Planejamento e Controle na Construção Civil (*lato sensu* - 2017); Desenvolvimento e Gerenciamento de Projetos em BIM (*lato sensu* - 2018); EAD e suas tecnologias no ensino superior (*lato sensu* - 2019); Docência do ensino superior (*lato sensu* - 2019); Administração escolar (I *lato sensu* - 2021); Graduado em Engenharia Civil (2020); Graduado em Engenharia de Produção (2016); Graduando em Administração (2021).

fundamental for the health of the organization, the its performance, competitiveness and continuity in the market.

Keywords: Family Management. Family businesses. Organizational conflict. Organizational culture.

Introdução

A gestão de pessoas vem ganhando cada vez mais destaque nas organizações, sendo um conjunto de boas práticas visando não só a contratação do funcionário, mas também todo o processo de adaptação, de inclusão na vaga adequada e de avaliação do desempenho da equipe, até chegar à tomada de decisão de uma demissão ou remanejamento de um funcionário.

As empresas familiares são formadas por familiares assumindo funções na condução dos seus negócios. Seus membros e ou funcionários possuem diversos graus de parentescos. Suas características são particulares, sendo normalmente o seu comando centralizado no fundador. São muitas as dificuldades, sendo a principal a separação dos interesses pessoais do dia a dia na empresa (SEBRAE, 2019).

Atualmente mais de 99% dos negócios no Brasil são originados de empresas familiares, os quais empregam mais de 60% de toda força de trabalho disponível (LEITE, 2002, apud SILVA; MAIA, 2009). O ano de 2020 foi relativamente difícil para os empresários do país e não foi diferente para as empresas familiares. Mesmo diante de todas as dificuldades, a pesquisa mostra um otimismo em relação a 2021. Do estudo realizado em 282 empresas, 78% esperam crescer em 2021, 60% tem como prioridade a expansão para novos mercados e 28% dizem ter fortes recursos digitais. (PWC Brasil, 2020).

Segundo o Serviço Brasileirode Apoio às Micro e Pequenas Empresas– SEBRAE (2020), entidade que mais capacita empreendedores e promove desenvolvimento econômico e competitividade de pequenas empresas no Brasil, uma empresa familiar envolve vários membros da família dentro da hierarquia da organização, os quais atuam tanto em cargos operacionais quanto em cargos de gestão. Foram destacadas as principais características de uma empresa familiar, observando os seus pontos positivos e negativos.

Quanto aos pontos positivos, destacam-se: a centralização do comando, permitindo ações rápidas em situações de emergência;a dedicação e determinação da equipe; pequena estrutura administrativa; maior confiança dentro da empresa; desenvolvimento em conjunto; capacitação dos colaboradores com retorno para dentro da empresa.

Em relação aos pontos negativos, percebe-se: a alta resistência a mudanças; postura autoritária do fundador da empresa; dificuldade de separar o emocional e pessoal da relação familiar com o trabalho; grande expectativa de fidelidade dos funcionários; relações afetivas que interferem em decisões tomadas dentro da empresa; tratamento diferenciado entre funcionários integrantes da família e os externos.

Donnelley (1967), Lodi (1978) e Werner (2004) convergem na definição de empresa familiar como sendo fruto do envolvimento de uma família com uma organização por pelo menos duas gerações, sendo administrada por seus sucessores.

Por sua vez, Ribeiro (2013) traz alguns fundamentos para conceituar empresas familiares: controle acionário ligado aos seus membros; fusão entre os valores de empresa e família; parentes ocupando cargos de liderança ou de gestão; pouca autonomia para vender as participações herdadas na instituição.

De acordo com Najjar (2011), existem muitos pontos positivos em se trabalhar em uma empresa familiar, com vantagens comprovadas no seio desse ambiente de trabalho, dentre elas: a lealdade dos funcionários mesmo depois de muito tempo de trabalho, além dos estímulos de empatia e motivação entre os profissionais.

Outro ponto frisado é o nome da família que possui boa reputação na maioria dos casos, com essa tradição o nome da família garante benefícios para a empresa e para os seus funcionários.

Por outro lado, uma organização essencialmente familiar pode ser influenciada (negativamente), em alguns casos, por efeitos comportamentais que merecem destaque, a saber: a racionalidade limitada, observada em relação à condição que gestores não familiares não reuniriam para compreender o espectro de objetivos da família com vistas à identificação de oportunidades a eles ligadas; e, ainda, a

confiabilidade limitada, traduzida em discordâncias levadas a termo por meio de personificações(KOTLAR; SIEGER, 2019); o que acaba por influenciar os funcionários e o seu modo de enxergar e confiar na gestão (MAYER; DAVIS, 1999).

Esse clima de “insegurança”, por sua vez, tende a produzir lacunas e ruídos na comunicação entre funcionários familiares e não familiares, o que pode comprometer, inclusive, os resultados da organização e, também, a própria relação entre colaboradores e a gestão, afetando a qualidade e a produtividade da empresa(HIEBL & LI, 2018).

Outro aspecto que depõe contra as empresas familiares é o da profissionalização, devido à falta de distinção entre os interesses da família e o da organização, fazendo com que a sua profissionalização ganhe fundamental importância, de forma a amenizar e/ou mitigar esse efeito, a fim de proporcionar harmonia e coibir competições no seio da empresa (LODI, 1987).

Para tanto, o planejamento, a direção e o controle se tornam elementos indispensáveis ao sucesso e à continuidade da instituição (DENCK; LIMA, 2010).

O decurso de um processo sucessório em empresas familiares pode causar desgastes e, consequentemente, conflitos, pois em diversas ocasiões o sucessor deseja implantar mudanças repentinas e improvisadas na empresa, tornando essa transição, que de acordo com Estol e Ferreira (2006) configura um importante momento para a continuidade de uma organização familiar, em um acontecimento desagradável, se conduzido de modo responsável e competente.

Li Qi et al (2021) ponderam, por sua vez, que a sucessão em uma empresa familiar não diz respeito apenas à mera transferência de cargos, mas também à sua própria continuação [de recursos] como empresa familiar.

Ante o exposto e, considerando a influência de tais fatores para o sucesso de uma organização familiar, o problema de pesquisa ora proposto pode ser descrito como:

quais as maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares no tocante a gestão de pessoas?

A escolha do tema se deu pela motivação pessoal das autoras, através de suas vivências em empresas familiares, que esperam contribuir a partir desta pesquisa com o desenvolvimento de muitas empresas familiares, demostrando quais são os principais desafios enfrentados ao longo da jornada empresarial, ajudando também os colaboradores a lidarem com as demandas adversas que essas empresas possuem.

Nesse sentido, os objetivos deste trabalho se dividem em: objetivo geral,de compreender quais as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares no tocante à gestão de pessoas; e específicos, a saber: compreender em que consistem as empresas familiares e suas principais características; identificar a representatividade das empresas familiares na economia do Brasil; compreender as dificuldades ao gerir funcionários que fazem parte da família; entender o processo sucessório; e, por fim, identificar o que pode ser feito para lidar com tais dificuldades para, assim, ter uma gestão de pessoas mais assertiva com vistasao crescimento da empresa.

A partir dos estudos realizados por meio dos artigos lidos constatou-se que são muitas as dificuldades enfrentadas por aqueles que ocupam posições de liderança na gestão de empresas familiares. Dentre elas,merecem destaque: os conflitos interpessoais,a dificuldade em separar as questões familiares das empresariais e o processo sucessório, que requer especial atenção da organização, pois este influencia diretamente a continuidade da empresa.

Assim, justifica-se o estudo aqui proposto, como forma de contribuir para que esses indivíduos que detêm o poder de decisão no seio de suas organizações familiares possam lidar de forma assertiva e eficaz com os desafios e obstáculos cotidianos da gestão dessas empresas, face às peculiaridades havidas em decorrência da presença de elementos com parentesco em suas estruturas administrativas, aproveitando ao máximo os fatores positivos dessas posições para impulsionar os seus resultados e a sua continuidade no mercado.

Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa,pois busca compreender os problemas e as dificuldades de uma maneira mais abrangente nas empresas familiares.

Quanto aos objetivos,é conclusiva,dispondo de um entendimento e trazendo avaliações e alternativas sobre o tema.Em relação à sua natureza, é descritiva,porquanto estuda o problema de gestão a ponto de descrevê-lo; e é também explicativa, já que a partir da compreensão do problema, o estudo presente explicar os fenômenos a ele ligados e propor possíveis soluções.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa pode ser caracterizada como de campo, porque o estudo foi realizado no ambiente de uma empresa familiar com matriz e filial situadas na Região Metropolitana da Grande Vitória, tendo como meios de pesquisa em artigos obtidos por meio da plataforma on-line Google Acadêmico.

Por fim, quanto à aplicabilidade, será feita pesquisa básica por meio da aplicação de entrevista e questionário, objetivando gerar conhecimento científico sobre o tema.

Método

No que diz respeito à abordagem metodológica, o presente estudo se baseia no método fenomenológico, uma vez que se propõe a demonstrar e explicar a realidade da instituição pesquisada.

Quanto ao problema, a pesquisa é qualitativa, pois como defende Richardson (1989), possibilita delinear a complexidade do problema a ser investigado.

Em relação aos objetivos, trata-se de pesquisa descritiva, porque pretende expor as características e os fatos que dão causa ao problema estudado. Por sua vez, do ponto de vista dos procedimentos, é caracterizado como um estudo de campo, tendo em vista que se baseia na investigação do problema no âmbito de uma empresa familiar do ramo de comércio de tintas na Região Metropolitana da Grande Vitória.

Também é pesquisa bibliográfica, pois se baseou em livros e periódicos para obter base teórica destinada à compreensão dos fenômenos ocorridos na organização sobre a qual se pretendeu investigar o problema de pesquisa.

Em relação ao universo da amostra, este se restringe aos funcionários e proprietário(s) de uma empresa familiar do ramo comercial, como dito acima, com matriz situada na cidade de Vila Velha e filial em Cariacica (ES), englobando colaboradores com e sem grau de parentesco entre si.

A coleta de dados se deu mediante a aplicação de dois instrumentos: entrevista, voltada aos familiares que laboram na empresa, com perguntas abertas, possibilitando a captação de respostas nas quais se possa a bsorver as opiniões dos respondentes; e questionário, aplicado com os colaboradores sem grau de parentesco com o(s) proprietário(s) que trabalham na organização, conforme os roteiros presentes nos apêndices A e B da pesquisa.

Assim, a pesquisa se dividirá em três etapas, a saber: o levantamento bibliográfico acerca do tema, baseado na pesquisa de livros e artigos acadêmicos disponíveis na plataforma Google Acadêmico.Na sequência, tem-se a formulação e aplicação da entrevista e do questionário, com vistas à coleta dos dados a serem estudados e, por fim, o tratamento desses dados, objetivando a análise, interpretação e discussão dos resultados apresentados.

Desenvolvimento e discussão

Como já destacado anteriormente, o estudo proposto se debruça sobre a realidade de uma empresa familiar do ramo comercial de tintas, cuja matriz e filial encontram-se situadas na Região Metropolitana da Grande Vitória.

Os instrumentos de coleta de dados elaborados e adotados (entrevista e questionário) foram aplicados entre os dias 22 e 23/10/2021 pelas autoras desta pesquisa de forma presencial na organização.

Ao todo, 11 pessoas compõem o universo da amostra, sendo 04 delas com grau de parentesco entre si, e as demais se tratam de funcionários contratados pela empresa.

Em relação aos familiares que laboram na organização, 02 são os proprietários e 02 são gerentes, sendo que os proprietários atuam em ambas as unidades (matriz e

filial). Quanto aos gerentes, por sua vez, estes se dividem e estão alocados um em cada unidade.

De acordo com as respostas dos proprietários sobre o seu histórico temporal na empresa, ambos responderam que estão à frente do negócio há 15 anos. Já no caso dos gerentes, o responsável por gerenciar a matriz está há 06 anos e 10 meses na instituição e o que cuida da gestão da filial, há 03 anos e 10 meses.

No que concerne à formação acadêmica, os proprietários possuem apenas o nível médio de instrução, enquanto que ambos os gerentes possuem especialização.

Quanto aos funcionários da empresa que não possuem vínculos familiares com qualquer integrante da organização, o levantamento presente no questionário apurou que, dos 7 funcionários, 4 atuam na matriz e 3 na filial.

Sobre o tempo de permanência na instituição, o mais velho colaborador faz parte dos quadros há 6 anos e 10 meses, enquanto o recém chegado ao time atua há 2 meses. Além disso, também é importante destacar que todos possuem o ensino médio e nenhum deles ocupa cargos de chefia na organização.

Nesse sentido, mesmo que a empresa não possua um departamento específico, a gestão de pessoas torna-se relevante e não tem deixado de ser executada. (MAIA; TATIANE, 2009).

Iniciando a análise e discussão das respostas, começaremos pelas entrevistas com os familiares que atuam na empresa.

O roteiro de entrevista foi construído com dois blocos, sendo o primeiro destinado a identificar a formação acadêmica, o tempo de permanência na instituição e a verificação da posição que o familiar ocupa na empresa.

Já o segundo bloco se destina às cinco perguntas elaboradas, todas de caráter discursivo, tendo em vista ser a família e sua atuação na gestão da empresa o foco do trabalho.

Além das questões, também foi reservado um espaço para comentários acerca dos temas abordados nas perguntas, caso os entrevistados assim o desejassem.

As indagações voltadas aos familiares e dispostas no formulário de entrevista (APÊNDICE A) foram as seguintes:

1. Quais os principais benefícios e desafios que o trabalho com familiares podem trazer ao cotidiano da empresa?
2. Como você acredita que os fatores negativos do trabalho com familiares na empresa (caso entenda que existam) podem ser superados para a melhoria do seu funcionamento?
3. Em sua opinião, em quais situações os resultados e a eficiência no trabalho podem ser afetados devido à existência de cargos ocupados por familiares?
4. Você concorda que os empregados que não são familiares eventualmente possam se sentir constrangidos diante de conflitos entre familiares que ocupam cargos na empresa? Justifique sua resposta.
5. Você concorda que o processo de tomada de decisões na empresa pode ser afetado por conflitos de natureza pessoal? Justifique sua resposta.
6. Deixe seu comentário, caso deseje fazer alguma observação que não tenha sido contemplada pelas questões acima.

Dentre as respostas à primeira pergunta, vale ressaltar que o proprietário do sexo masculino só relacionou um benefíciono trabalho com familiares na mesma empresa, pontuando que a confiança seria o principal benefício, ao alegar que a “empresa [está] sendo cuidada por quem você confia plenamente”; enquanto a proprietária do sexo feminino, além de concordar com esse benefício, elenca como desafio a “dificuldade de dar ordens aos familiares”, pois justifica que estas “nem sempre são atendidas, porque todos acham que podem mandar”.

Entre os gerentes, por sua vez, o que ocupa o cargo há mais tempo afirma, ao responder essa questão, que um benefício de trabalhar com familiares seria terem o mesmo objetivo, por sentirem que a empresa é de todos eles; e destaca como desafio os momentos em que há divergência de opiniões.

O mais jovem, no entanto, aponta em direção a outros elementos, salientando como benefício o “ser profissional, mesmo trabalhando em um ambiente familiar” e identifica como desafio “manter a empresa andando sem confundir as coisas”.

Diante de tais assertivas, há que se falar no contexto histórico das empresas, em que as primeiras formas de trabalho e de permuta de vendas e comercialização se iniciaram por famílias. No mercado atual, no qual impera a grande competitividade entre organizações, a vitalidade e perseverança dentro de uma empresa familiar podem ser maiores do que em outras empresas não construídas por famílias, sendo vantagem para o empresário fundador e sua gama de funcionários se manterem com maior facilidade no mercado (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

De acordo com Gersick; Hampton; Lansberg; Davis (2017) e Dante; Rodrigues; Cremonezi (2016), observa-se a existência de três pontos de ligação para a constituição da identidade de uma empresa dessa natureza: família, empresa e identidade organizacional/propriedade.

Com base nesses dois ambientes ligados à empresa – família e negócio, consequentemente as empresas se põem a buscar de forma constante o equilíbrio entre ambos (BEUREN; POLITELO; MARTINS, 2016; MASRI; TEKATHEN; MAGNAN; BOULIANNE, 2017).

Para Speckbacher e Wentges (2012), ratificado por Mazzi (2011), empresas familiares podem sair-se melhor termos de desempenho em relação às organizações não familiares e, com isso, destacarem-se em termos de vantagem competitiva, apresentando um desempenho econômico-financeiro diferenciado (ERBETTA et al., 2013).

Passando para a segunda questão da entrevista, que trata da superação dos fatores negativos relacionados ao trabalho entre familiares na mesma empresa, inferimos que ambos os proprietários entraram em consenso de que o diálogo é a melhor forma de enfrentar os desafios e promover melhorias no funcionamento da empresa.

No entanto, ao nos depararmos com as respostas dos gerentes, nenhum deles fala em comunicação, mas em acatar “a opinião e a ordem do proprietário, mesmo não concordando” e não “misturar o profissional do particular”.

Conforme sugere Silveira (2021), estudos indicam que apenas um terço das empresas familiares sobrevivem até a segunda geração e que apenas 10% a 15% delas alcançam a terceira geração, enfatizando ainda que “a falta de um planejamento sucessório adequado é um dos principais fatores para a existência desses resultados” (CHIRAPANDA, 2019 apud SILVEIRA, 2021).

Assim, entendendo que os gerentes da empresa objeto deste estudo de caso representariam essa segunda geração, infere-se que a organização necessita investir ainda mais no citado diálogo a que os proprietários se referiram na segunda questão, de forma a influenciar seus gerentes a adotarem essa prática, pois estes talvez não tenham essa mesma visão, o que pode prejudicar o seu relacionamento com os funcionários e a própria continuidade da empresa.

Por falar em resultados, tema da terceira questão, os proprietários mais uma vez concordam ao respondê-la, por entenderem que os resultados e a eficiência no trabalho não são afetados em razão da existência de cargos ocupados por familiares; com destaque para a resposta da proprietária do sexo feminino, que inclusive diz que essa ocorrência pode trazer ganho em comprometimento individual com a empresa.

Nas respostas dos gerentes a essa pergunta, o que está há mais tempo na empresa também entende que esse fato não afeta a eficiência do trabalho; e o mais novo na organização reflete que não se deve “deixar o privilégio de ser um familiar dominar a cabeça”.

A quarta pergunta aborda um aspecto do clima organizacional, ao tratar de eventuais constrangimentos sofridos por funcionários sem grau de parentesco diante de conflitos entre familiares que ocupam cargos na empresa.

Em suas respostas, os proprietários discordam entre si, ao passo em que o proprietário do sexo masculino não reconhece que possa haver esse constrangimento; ao passo que a proprietária do sexo feminino reconhece que os empregados podem, sim, se sentir constrangidos – mas esclarece que evitam “discutir na frente dos funcionários”.

Na quinta e última pergunta da entrevista aos familiares que laboram na empresa, ambos os proprietários concordam que o processo decisório da empresa não é afetado por questões envolvendo conflitos de ordem pessoal, alegando que “resolvemos tudo com diálogo” e que “na empresa não mistura a gestão com vida pessoal”.

Todavia, entre os gerentes não há essa unanimidade, uma vez que o gerente que atua há mais tempo na empresa concorda com os proprietários ao afirmar que “a vida pessoal não infuencia diretamente na empresa”, ao passo que o gerente há menos tempo na instituição concorda que o processo decisório pode, sim, ser afetado, “pois nesse caso entra um pouco do ego do familiar, que pode comprometer na hora da decisão”.

Encerrando as entrevistas, dos quatro respondentes, apenas três desejaram expressar comentários, com destaque para a manifestação do gerente mais jovem, que afirmou: “foi a melhor escolha que fiz, quando decidi deixar minha própria empresa de outro ramo para unir forças na empresa familiar que hoje estou, tenho autonomia para cuidar da empresa como se fosse minha, e é assim que me sinto atualmente, como se fosse dono”.

Continuando a discussão sobre os resultados dos instrumentos de coleta utilizados, passamos à análise do questionário aplicado aos funcionários sem vínculo de parentesco com os proprietários da organização.

O roteiro do questionário foi igualmente constituído por dois blocos, sendo o primeiro destinado a identificar a formação acadêmica, o tempo de permanência na instituição e a verificação da posição que o empregado ocupa na empresa.

Já o segundo bloco se destina às cinco perguntas objetivas realizadas, com o objetivo de confrontar as respostas dos empregados com as dos familiares que atuam na instituição.

As questões foram respondidas pelos sete colaboradores existentes na empresa, conforme roteiro constante do APÊNDICE B:

1. Você concorda que pode haver dificuldades no dia a dia do trabalho em uma empresa com funcionários que possuem parentesco entre si? ( ) Sim ( ) Não.
2. Em sua opinião, os resultados e a eficiência no trabalho podem ser afetados devido à existência de cargos ocupados por familiares? ( ) Sim ( ) Não.
3. Você já se sentiu constrangido(a) ao presenciar conflitos entre familiares que ocupam cargos na empresa durante o trabalho? ( ) Sim ( ) Não.
4. Você concorda que as decisões da empresa podem ser afetadas por conflitos entre os parentes que nela trabalham? ( ) Sim ( ) Não.
5. Você já sofreu assédio por algum funcionário que tenha parentesco com a chefia que tenha sido ignorado pelo proprietário da empresa, por serem parentes? ( ) Sim ( ) Não.

A priori, vale destacar que em nenhuma das questões respondidas os funcionários tiveram respostas unânimes; mesmo tendo, cada um deles, um tempo diferente de permanência na organização.

No que diz respeito à primeira questão, sobre a existência de dificuldades no cotidiano de uma empresa com familiares atuando em sua estrutura, cinco deles concordam que elas existam, enquanto apenas dois discordam dessa assertiva.

Em relação à segunda pergunta, sobre se os resultados e a eficiência do trabalho podem ser afetados pelo fato de alguns cargos serem ocupados por familiares, quatro colaboradores reconhecem que sim, enquanto três entendem que não – resultado este que corrobora com as respostas dos familiares que atuam na empresa, verificada na terceira questão da entrevista a eles aplicada.

Retomando o questionário, a terceira e delicada pergunta trata da ocorrência de constrangimentos dos funcionários diante de conflitos entre familiares que atuam na organização, sendo que cinco dos sete trabalhadores afirmaram que já se sentiram constrangidos por esse tipo de acontecimento na empresa, enquanto dois negaram ter passado por tal situação.

Essas respostas, se comparadas às dos proprietários e gerentes, reforça a necessidade de maior atenção ao clima organizacional, em face da discordância entre os familiares, que não foram unânimes em admitir tal fato no seio de sua instituição.

Na quarta pergunta, os trabalhadores foram questionados sobre se as decisões da empresa podem ser afetadas por conflitos entre os parentes que nela trabalham, tendo obtido cinco respostas afirmativas e duas negativas; contrariando novamente as assertivas dos proprietários, que negam haver esse tipo de interferência de seus conflitos pessoais no processo decisório da empresa.

A quinta e última questão aplicada aos funcionários investigou a ocorrência de casos de assédio na empresa, cometido por algum familiar e ignorado pelo proprietário. Das sete respostas, surpreendentemente a única afirmativa partiu do funcionário mais novo na organização, enquanto os mais antigos negaram essa ocorrência, o que também desperta o alerta para o cuidado com o clima organizacional, especialmente na ambientação de novos colaboradores.

Conclusão

Devido às características inerentes à sua própria constituição, as empresas familiares têm a sua gestão influenciada por diversos fatores de forma mais contundente, haja vista que o ambiente acaba por influenciar o seu cotidiano, na busca pelo equilíbrio na condução das tomadas de decisão, na administração de conflitos e nas relações interpessoais dos familiares entre si e destes com os funcionários sem grau de parentesco.

Nesse sentido, evidenciou-se na presente pesquisa que, apesar das inúmeras vantagens desse tipo de negócio (do qual se originou a maior parte das empresas brasileiras), muitos também são os desafios, principalmente no que tange à profissionalização de seus membros e no planejamento do processo sucessório, de fundamental importância para a saúde e a continuidade da organização; considerando que, em muitos dos aspectos abordados na entrevista e no questionário aplicados, os proprietários e os gerentes (familiares que atuam na empresa),

discordaram em suas opiniões sobre a condução da organização diante de desafios e obstáculos inerentes à gestão familiar.

Ressalte-se, ainda, que essas divergências acabaram por alcançar os funcionários sem vínculo familiar com os proprietários e gerentes, reforçando a necessidade de atenção ao clima organizacional, uma vez que situações de conflitos entre parentes e casos de assédio foram identificados como pontos sensíveis ao bom funcionamento da organização.

Tomando por base as próprias afirmativas dos proprietários e gerentes, conclui-se que, com planejamento, profissionalização e melhoria no processo de governança em relação ao clima organizacional, as vantagens da gestão familiar na empresa estudada podem conferir mais competitividade e longevidade à instituição, potencializando os aspectos positivos da presença de familiares na organização em detrimento de eventuais dificuldades naturais desse tipo de administração.

Referências

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso**. Elsevier Brasil, 2003.

BEUREN, I. M.;POLITELO, L.;MARTINS, J. A. S. (2016). Influence of family ownership on thecompanies performance. *International Journal of Managerial Finance*, *12*(5), 1 -36.

DANTE, F. S.;RODRIGUES, R. M.;CREMONEZI, G. G. (2016). Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. *Revista de Carreiras e Pessoas(ReCaPe), 6*(3). Doi:https://doi.org/10.20503/recape.v6i3.31067

DENCK, M. R.; LIMA, J. H. R. Cultura organizacional nas empresas familiares. 2010. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/cultura-organizacional-nas-empresas-familiares/46736/>. Acesso em: 18out.2021.

DONNELEY, R. A empresa familiar. **RAE - Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 7, n. 23, abr.-jun. 1967.

ERBETTA, F.;MENOZZI, A.;CORBETTA, G.; FRAQUELLI, G. (2013). Assessing Family firm performance using frontier analysis techniques: evidence from Italian manufacturing industries. *Journal of Family Business Strategy*, *4*(2), 106-117.

ESTOL, K. M. F.;FERREIRA, M. C. (2006). O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, *10*(4), 93-110. https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000400005

GERSICK, K. E.;HAMPTON, M. M.;LANSBERG, I;DAVIS, J. A. (2017). *De geração parageração: ciclos de vida das empresas familiares.* Rio de Janeiro: Alta Books.

KOTLAR, J.;SIEGER, P. (2019). Bounded rationality and bounded reliability: A study of nonfamily managers' entrepreneurial behavior in family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *43*(2 Special Issue), 251–273. https://doi.org/10.1177/1042258718796085Acesso em: 18out.2021.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1978.

_____. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MAIA, T. S. T. (2009). Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, *3*(2), 71-85.

MASRI, T. E.;TEKATHEN, M.;MAGNAN, M.;BOULIANNE, E. (2017). Calibrating management control technologies and the dual identity of family firms. *Qualitative Research in Accounting & Management*, *14*(2), 157-188.

MAYER, R. C.;DAVIS, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trut for management.pdf. *Journal of Applied Psychology*, *84*(1), 123–136.

MAZZI, C. (2011). Family business and financial performance: current state of knowledge andfuture research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, *2*(3), 166-181.

NAJJAR, E. Empresa Familiar. **Construindo Equipes Vencedoras na Família Empresária. 1ª Edição. São Paulo: Integrare**, 2011.

NEGÓCIOS familiares: entenda como eles funcionam. Sebrae ES, 2019. Disponivel em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD.Acesso em: 22/05/2021.

OS DESAFIOS da empresa familiar: gestão e sucessão. Sebrae ES, 2016. Disponivel em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD Acesso em: 25/05/2021.

PESQUISA global de empresas familiares 2021. **PWC Brasil**, 2020. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pcs/2021/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2021.html. Acesso em: 22/05/2021.

RIBEIRO, H. M. **Profissionalização e Sucessão nas Empresas Familiares**. São Paulo:AGBOOKS, 2013.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SILVEIRA, H. R. **Família, Família, negócios à parte? Os efeitos de diferentes modelos de gestão no desempenho de uma empresa familiar**. 2021. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/30968>. Acesso em: 18out.2021.

SPECKBACHER, G;WENTGES, P. (2012). The impact of Family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: a research note. *Management Accounting Research*, *23*(1), 34-46.

WERNER, R. A. **Família & Negócios**: Um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.

APÊNDICE A

ENTREVISTA DIRECIONADA AOS FAMILIARES QUE TRABALHAM NA EMPRESA

Data da entrevista: ___/___/_____

Unidade: ( ) Matriz ( ) Filial ( ) Atua em ambas.

BLOCO I – PERFIL DO RESPONDENTE

Formação (nível de instrução): ( ) Médio ( ) Superior ( ) Especialização

Tempo de serviço na instituição: _____ ano(s) e _____ mês(es)

Cargo de chefia: ( ) Sim ( ) Não. Qual? _____

Bloco II – ENTREVISTA

1. Quais os principais benefícios e desafios que o trabalho com familiares podem trazer ao cotidiano da empresa?
2. Como você acredita que os fatores negativos do trabalho com familiares na empresa (caso entenda que existam) podem ser superados para a melhoria do seu funcionamento?

3. Em sua opinião, em quais situações os resultados e a eficiência no trabalho podem ser afetados devido à existência de cargos ocupados por familiares?
4. Você concorda que os empregados que não são familiares eventualmente possam se sentir constrangidos diante de conflitos entre familiares que ocupam cargos na empresa? Justifique sua resposta.
5. Você concorda que o processo de tomada de decisões na empresa pode ser afetado por conflitos de natureza pessoal? Justifique sua resposta.
6. Deixe seu comentário, caso deseje fazer alguma observação que não tenha sido contemplada pelas questões acima.

(Inserir as respostas no verso)

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA

Data da entrevista: ___/___/_____

Unidade: ( ) Matriz ( ) Filial.

BLOCO I – PERFIL DO RESPONDENTE

Formação (nível de instrução): ( ) Médio ( ) Superior ( ) Especialização

Tempo de serviço na instituição: _____ ano(s) e _____ mês(es)

Cargo de chefia: ( ) Sim ( ) Não. Qual? _____

Bloco II – QUESTIONÁRIO

1. Você concorda que pode haver dificuldades no dia a dia do trabalho em uma empresa com funcionários que possuem parentesco entre si? ( ) Sim ( ) Não.
2. Em sua opinião, os resultados e a eficiência no trabalho podem ser afetados devido à existência de cargos ocupados por familiares? ( ) Sim ( ) Não.
3. Você já se sentiu constrangido(a) ao presenciar conflitos entre familiares que ocupam cargos na empresa durante o trabalho? ( ) Sim ( ) Não.
4. Você concorda que as decisões da empresa podem ser afetadas por conflitos entre os parentes que nela trabalham? ( ) Sim ( ) Não.
5. Você já sofreu assédio por algum funcionário que tenha parentesco com a chefia que tenha sido ignorado pelo proprietário da empresa, por serem parentes? ( ) Sim ( ) Não.