

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**SÂMELA DA SILVA BAPTISTA DO NASCIMENTO GARCIA  
THALITA DE ALMEIDA OLIVEIRA**

**CONFLITOS NA GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS  
FAMILIARES**

**VOLTA REDONDA  
2020**

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CONFLITOS NA GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS  
FAMILIARES**

Trabalho apresentado ao Curso de Administração do UniFOA, como requisito parcial à obtenção do título bacharel em Administração.

Alunas:

Sâmela da silva B.do Nascimento Garcia

Thalita de Almeida de Oliveira

Orientadora:

Professora Mestra Luciana Porto de Matos

**VOLTA REDONDA**

**2020**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus em primeiro lugar, por ter nos dado saúde e força para superar os momentos difíceis.

A minha família pelo apoio prestado, por nos ajudar a superar nossas dificuldades, e por ter nos ajudado em tudo que precisamos durante essa caminhada.

A nossas mães pelo amor e carinho conosco, e por nos incentivar sempre.

A nossa professora orientadora Luciana Porto Matos, por todo suporte e conhecimento nos dados em tão pouco tempo.

E a todos que indiretamente fizeram parte da nossa formação, o nosso muito obrigada.

## RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo geral apresentar os conflitos causados em empresas familiares entendendo o porquê de eles acontecerem muito frequentemente, para então, encontrar maneiras de amenizá-los e obter o resultado de como essas empresas lidam com a administração em um ambiente familiar. Já como objetivos específicos pode-se apresentar os conflitos causados nessas empresas e algumas estratégias para combatê-los, com isso abordamos os seguintes pontos: Empresas familiares, Gestão de pessoas, Conflitos, Tipos de conflitos, principal conflito, Sucessão e Estratégia. A metodologia aplicada nesse trabalho é qualitativa, ou seja, de caráter exploratória, em que haverá observação do objeto de estudo para estudo de caso. Para evidenciar a teoria e a prática foi apresentado as pesquisas das autoras Geralda Aparecida Ramos Beltram e Jamile Henrique Ricardo. Concluiu-se que não há nenhuma solução totalmente eficaz para esses problemas, os autores apresentam tentativas para diminuí-los, fazendo com que as empresas consigam se manter no mercado e que as famílias se desgastem menos.

**Palavras-chave:** Empresas familiares. Conflitos. Gestão de Pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, no contexto das organizações nota-se que existem vários conflitos na gestão de pessoas, não seria diferente nas empresas familiares. Conflitos entre familiares podem prejudicar o resultado nesse tipo de organização.

Sendo assim, o objetivo geral desse trabalho é apresentar os conflitos causados em empresas familiares entendendo o porquê de eles acontecerem muito frequentemente, para então, encontrar maneiras de amenizá-los e obter o resultado de como essas empresas lidam com a administração em um ambiente familiar.

Já como objetivos específicos pode-se apresentar os conflitos causados nessas empresas e algumas estratégias para combatê-los, com isso foi abordado os seguintes pontos: Empresas familiares, Gestão de pessoas, Conflitos, Tipos de conflitos, principal conflito, Sucessão e Estratégia.

Definiu-se como método de estudo uma pesquisa qualitativa, ou seja, de caráter exploratória, em que haverá observação do objeto de estudo para estudo de caso.

Empresas familiares são empresas totalmente formadas por membros da mesma família (BERNHOEFT, 1989).

Não existem dúvidas que a área de gestão de pessoas se torna ainda mais difícil e complexa quando se trata de uma empresa familiar. Um dos fatores mais difíceis, se não o mais, é a separação do pessoal e profissional, é praticamente impossível separar totalmente, mas precisa haver ao menos um equilíbrio entre eles. Diferença de idade, experiência, ciúmes e a sucessão são exemplos de alguns causadores de conflitos. Nos dias de hoje, em que estamos lidando com mais da metade da população sofrendo de doenças como ansiedade e depressão, esse assunto se torna ainda mais delicado.

Todas as empresas, sem exceção, foram criadas por um fundador ou um grupo pequeno de fundadores, ou seja, todas tiveram seu início como empresas familiares e, conseqüentemente, as ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas pelas demais gerações das famílias.

Cerca da maioria das organizações da nossa região, com centro de decisão local, possuem um modelo de gestão familiar e passarão por mudanças que irão

atingir a todos da empresa, muitos empresários, no desenvolvimento de seus negócios, orientam-se apenas pelo fator econômico, esquecendo-se de outras coisas também importantes, como por exemplo, profissionalização da gestão.

As empresas familiares são grande parte das empresas existentes nos dias de hoje, gerando empregos e circulando a economia do país, mas, com uma má gestão ou com excessos de conflitos, grande parte delas não duram mais que 1 (um) ano, e apenas 5% chegam em sua terceira geração.

Conforme os anos passam, as famílias começam a crescer mais e mais, o que complica ainda mais a situação. Como um exemplo: Um filho, agora tem uma esposa, e ela também se acha no direito de intervir nas decisões da empresa, e assim por diante.

Nos dias atuais, muitas pessoas decidem abrir um negócio por motivo de necessidade, e infelizmente, grande parte não sobrevive. A maioria das empresas familiares que quebram, quebram por conta de conflitos e de uma má gestão. Essas empresas possuem uma importância muito grande para o país e para sua cidade, mas em primeiro lugar, elas possuem uma importância enorme para as famílias. Elas são o sustento de alguns e, às vezes, até mesmo sua única opção. Desejamos poder tornar a vida dessas pessoas mais leve, proporcionar um equilíbrio entre família e empresa, e, manter os dois em primeiro lugar, ao invés de separá-los, pois ambos possuem importância igual.

Mas afinal, como solucionar esse excesso de conflito? É para esta pergunta que pretende-se buscar a resposta.

As gerações vão continuar mudando com o tempo, e com isso surgirão novas maneiras de se gerenciar uma empresa e também a maneira do ser humano enxergar algumas coisas. Portanto pode-se ser necessário pesquisas futuras sobre este tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Empresas Familiares

Empresas familiares são organizações formadas por membros que mantêm algum vínculo de parentesco ou de sangue, como: pais, filhos, sobrinhos, netos e algumas vezes até namorado. Partindo desse princípio muitos negócios são abertos por um pequeno número de pessoas, e com o passar do tempo vão aumentando o número de herdeiros pois as famílias vão crescendo.

Conforme dados do Sebrae (2013), as empresas familiares no Brasil são importantes socioeconomicamente, elas correspondem aproximadamente a 12% do PIB no setor do agronegócio; 3% na indústria e 54% na prestação de serviços.

Para Lodi (1993)

“A empresa familiar inicia-se com um membro da família que participa da propriedade ou direção, devendo possuir em suas próximas gerações valores institucionais ligados a família fundadora, como um sobrenome ou a própria figura do fundador.”

Observou-se também nos dados do Sebrae (2013) que cerca de 75% das empresas familiares ainda estão sob controle de seus fundadores; 20% estão em sua primeira geração e 5% encontram-se sob direção das gerações seguintes.

Diante disto, dentro das organizações conseguimos ver que há na gestão familiar vários modelos de empresas que podem facilitar o processo de administração nas organizações ou atrapalhar a gestão fazendo com que a mesma não obtenha o sucesso em seus empreendimentos.

As empresas familiares possuem mais dificuldade no seu desenvolvimento do que as demais empresas.

“Empresas familiares apresentam algumas fraquezas evidentes no seu processo de desenvolvimento e cultura, quando comparadas com as outras organizações” (LODI, 1998).

Na visão de Bernhoeft (1987, p. 20) uma empresa não é considerada familiar somente quando possui membros da família do fundador em sua estrutura.

“Uma empresa não é familiar apenas quando tem membros da família do fundador na sua estrutura. Ela é familiar também quando os relacionamentos se baseiam muito mais em variáveis como dedicação, afetividade, gostar e não gostar.”

Diante dos dados do Sebrae (2013) existem empresas familiares com capital aberto, mas nesse caso os familiares ficam com mais de 50% das ações. Estima-se que de 80% a 90% das empresas brasileiras sejam familiares, é o tipo de modelo preferido do país.

## **2.2 Gestão de Pessoas**

Na gestão de recursos humanos conseguimos ver que hoje não se trata apenas de recrutamento e seleção de pessoas, existem muitos outros objetivos diante da administração, como assumir mais responsabilidades potencializando o capital humano fazendo com que as empresas enxerguem que o principal nas empresas não são os processos ou as máquinas e sim as pessoas.

De acordo com Banov,

“A expressão gestão de pessoas refere-se às políticas e práticas de gerenciamento de pessoas, envolvendo temas como liderança, poder, conflitos, tomada de decisão e outros pertinentes ao gerenciamento”. (BANOV, 2012, p. 5).

Para Chiavenato, gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que norteiam os pontos gerais vinculados as pessoas e recursos humanos.

“Gestão de pessoas compreende a um conglomerado de políticas e práticas utilizadas para nortear os aspectos de pontos gerenciais vinculados às pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.” (CHIAVENATO, 1999, p. 38)

O que se torna essencial é saber que um profissional de gestão tem o interesse de trazer para empresas, equipes que possam agregar valores significativos em qualquer área de uma organização. Gestores buscam gerir funcionários que realmente queiram estar no ambiente que ocupam no momento, fazendo com que o gestor busque saber mais sobre o ser humano e suas personalidades.



“Os executivos e profissionais que lidam direta ou indiretamente com o ser humano, nos diversos processos de gestão de pessoas, devem aprofundar seu conhecimento do comportamento humano e organizacional. Isso é necessário para atuar em diversos sistemas, metodológicos e processos de RH, como em recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de potencial e desempenho, liderança e coaching.” (BARBIERI, 2014, p. 5)

Para Maximiano gestão de pessoas é:

“A gestão de pessoas desenvolve os referenciais e viabiliza os negócios em todo o mundo, agregando valor às decisões corporativas sobre planejamento de recursos humanos, desenvolvimento, de lideranças, gerenciamento de talentos e ajuste às condições de cada local que a empresa faz negócios.” (MAXIMIANO, 2014, p. 10-11)

Na visão de França, a parte principal da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática.

“Empresas são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável”. (FRANÇA, 2009, p. 3)

Já para Vergara, a gestão de pessoas é muito importante pois passamos a maior parte do nosso tempo na empresa.

“Gestão de pessoas é um tema muito importante. Primeiro, porque é dentro das empresas, que passamos a maior parte do nosso dia. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir lhes a visão e o propósito.” (VERGARA, 2010, p. 9)

Os autores demonstram que gestão de pessoas se tornou muito mais ampla do que era no passado, ela engloba desde a admissão e o bem estar do funcionário até suas políticas e práticas de gestão, pois observou-se que os funcionários passam mais tempo na empresa do que em suas casas, e trabalhar em um lugar leve e descontraído interfere muito na qualidade do trabalho realizado pelo funcionário.

## **2.3 Conflitos**

Conflitos podem ser definidos como um ato de divergência sobre um determinado assunto, muita das vezes é visto como algo negativo, por trazer atrito para o local de trabalho, causando mal-estar no ambiente, mas há conflitos

necessários para o desenvolvimento dos processos nas empresas que acaba se tornando positivo com criatividade e novas ideias, fazendo com que a empresa evolua e os funcionários também.

Shin (2005) define conflito de forma genérica, como um desentendimento entre duas ou mais partes que são independentes. Conflitos afetam a produtividade da organização. Existem vários tipos de conflitos em organizações, como entre grupos ou entre pessoas.

Para White e Bedmar (1986), o conflito é um processo interativo e dinâmico que para acontecer é necessário que existam pelo menos duas partes.

Segundo Morgan (1996), deve haver também um relacionamento entre elas. Ou seja, é um processo relacional que aparece sempre que os interesses colidem.

“Profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes; o ato, estado ou efeito de divergirem acentuadamente ou de se oporem duas ou mais coisas.” (HOUAISS, 2001).

Pode-se perceber que existem diversos tipos de conflito, em seguida serão citados alguns deles.

### **2.3.1 Tipos de Conflitos**

Uma empresa não possui apenas um conflito específico, existem diversos tipos em uma organização. Conflitos envolvendo dinheiro, cargos, ciúmes, gerações, problemas emocionais, pessoais, intrapessoais, conflitos em grupo, internos e entre outros diversos tipos.

Os conflitos podem ser classificados como: a) substantivo – aquele que se relaciona à substância da tarefa; e b) afetivo – aquele que se relaciona aos aspectos emocionais e afetivos das relações interpessoais (LIKERT; LIKERT, 1979; UMSTOT, 1984).

Os autores Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) utilizam a nomenclatura emocional ao invés da nomenclatura afetiva, porém mantêm o mesmo significado.

Os conflitos também podem ser: a) pessoal ou intrapessoal – aquele que ocorre dentro do próprio indivíduo; b) interpessoal – aquele que ocorre entre dois ou mais indivíduos; c) intergrupo – aquele que ocorre entre dois ou mais grupos; d) intragrupo

– aquele que ocorre entre os membros de um mesmo grupo; e e) interorganizacional  
– aquele que ocorre entre organizações diferentes, sejam elas parceiras ou concorrentes (UMSTOT, 1984; WHITE; BEDMAR, 1986; (MORGAN, 1996; SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Conflito, segundo a etimologia da palavra, do latim *conflictu* (embate dos que lutam), é um desentender entre partes, um desacordo, desavença, colisão, choque e uma oposição de forças podendo ser resultado de situações em que os sujeitos sociais estão motivados a se ocuparem com atividades que os coloquem em destaque ou que possuam um alto grau de complexidade e responsabilidade. Visto desta maneira, frequentemente há atritos entre gerentes de departamentos diferentes em função da sequência das operações nas empresas (MARTINELLI; ALMEIDA, 2011).

Diante de todos esses conflitos, existe um principal, que é o maior causador dos conflitos nas empresas familiares, Logo em seguida será abordado mais profundamente.

### **2.3.2 Principal conflito: Sucessão**

Sucessão, entre todos os outros causadores de conflitos é o principal, escolher um sucessor é uma tarefa muito delicada, pois na maioria das vezes a sucessão se dá de pai para filho, mesmo o filho não possuindo conhecimento necessário para gerir a empresa, o que pode ocasionar o fim dela.

Para Gallo e Ribeiro (1996), a sucessão nas empresas familiares é um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas familiares, sendo ela o maior responsável pelo fracasso dessas empresas.

A sucessão deve ser um assunto que precisa ser planejado e discutido com antecedência, para que, assim que esta atitude tenha que ser tomada, não haja dúvida de quem será o melhor sucessor para o desenvolvimento da empresa.

Oliveira (1999, p. 25) traz alguns aspectos que precisam ser considerados na sucessão familiar:

- A realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;

- Se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;
- Se existe dicotomia entre família e empresa;
- Como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras;
- Como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e
- A atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

Segundo Bernhoeft (1989), o processo de sucessão na empresa familiar é um assunto de uma importância muito grande e ao mesmo tempo muito delicado. Ele destaca que o processo de sucessão “não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar”.

Oliveira (1999) afirma que o processo de sucessão é um dos momentos com maior importância para a continuidade da empresa e “se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida”.

Diante de todos esses conflitos, precisa-se de algumas estratégias para controlá-los, abaixo serão abordados alguns pensamentos de autores especialistas no tema, onde eles sugerem estratégias de acordo com seus pontos de vista.

## **2.4 Estratégia**

Toda empresa precisa contar com algumas estratégias para determinadas ocasiões. Mas, uma empresa familiar necessita de estratégias mais específicas, pois não se trata somente de funcionários e sim de família, pessoas queridas. Uma empresa familiar precisa focar muito nesse assunto, é muito delicado para essas empresas, afinal, em uma empresa comum caso haja problemas com algum funcionário, você pode simplesmente mandá-lo embora e contratar outro, já nessas empresas não existe essa possibilidade.

Como resolver conflitos? Alguns autores falam um pouco sobre este tema e formulam algumas estratégias para essas empresas.

Ao aceitar os conflitos (familiares ou não) como parte do dia a dia dos negócios e tirar o melhor proveito deles, as empresas tendem a crescer. Para isso, é necessário seguir os seguintes passos:

1. Toda empresa tem uma razão de existir, na maioria das vezes é gerar dinheiro e lucro para os sócios. Se todos estiverem interessados em fazer a empresa ganhar mais dinheiro, os problemas serão analisados a partir do resultado final que se espera, e todos trabalharão em busca de um mesmo propósito, diminuindo assim um pouco de suas diferenças, ou apenas as deixando de lado por conta de um motivo maior.
2. Podemos dizer que a melhor maneira da família se preparar para resolver conflitos é conversando e discutindo com racionalidade sobre como resolvê-los antes que aconteçam. A falta de disposição em ouvir opiniões diferentes e julgá-las sem preconceitos pode levar a empresa a não reinventar seu modelo de negócio e, muitas vezes, quebrar. Melhorar a comunicação na empresa é fundamental. Para isso é necessária muita maturidade de todos os envolvidos, para conseguir ouvir o outro sem julgar, e sim, procurar entender. Quem sabe até mesmo juntar a ideia de todos em uma só e possuir uma estratégia ainda melhor.
3. O acordo familiar é um conjunto de regras e de normas que determina como será a relação entre a família, os sócios e a empresa. Cada família deve definir os itens que constarão em seu Acordo Familiar, para que seja feito um acordo que não precise ficar modificando a cada dia, e sim um único acordo.

Portanto, conforme Chiavenato (2004), “o conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada, para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”.

Já de acordo com Marques (2014) apud Thomas (1976) “A estratégia de acomodação visa um sacrifício de ambas as partes, onde concessões são feitas em prol da outra parte, negligenciando parte das necessidades do grupo, com o objetivo de minimizar as diferenças e sobrepujar os pontos em comum.”

Por último, temos a estratégia de evitamento.

“A estratégia de evitamento caracteriza-se por uma atitude de fuga ou de negação do problema existente: a parte em questão que adapta esta orientação comportamental retira-se física e/ou psicologicamente da situação conflitual, evitando, desta forma, envolver-se no assunto e interferir com o curso da ação. Em algumas situações pode constituir um meio de adiar a resolução do conflito para um momento posterior, enquanto noutras permite a retirada de uma situação sentida como ameaçadora.” (DIMAS; LOURENÇO, 2011. p. 216).

Foi possível observar diversas maneiras de amenizar os conflitos citados anteriormente, com base nas estratégias criadas de acordo com todos os autores citados a cima.

### **3 METODOLOGIA**

Esse estudo tem como objetivo apresentar os conflitos causados em empresas familiares entendendo o porquê de eles acontecerem muito frequentemente, para então, encontrar maneiras de amenizá-los e obter o resultado de como essas empresas lidam com a administração em um ambiente familiar.

Com base nisso, definiu-se como método de estudo uma pesquisa qualitativa, ou seja, de caráter exploratória, em que haverá observação do objeto de estudo para estudo de caso. O caráter descritivo da pesquisa buscará definir os fatos observados pelos pesquisadores, os quais serão analisados, interpretados, classificados e registrados no decorrer dos estudos.

Para Vergara (2000, p. 47) a pesquisa descritiva "Não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação".

Por fim, será realizada uma pesquisa bibliográfica, baseada em livros e artigos escritos por pessoas qualificadas neste tema: Gestão de pessoas nas empresas familiares. Também serão realizadas leituras sobre temas que agregam no nosso estudo, como: relacionamentos, profissionalismo e a importância da pequena empresa no mundo, sendo esta a forma de estudo elaborada.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

O Presente estudo relata diversos tipos de conflitos existentes nas organizações, que foram citados no referencial teórico acima. Com base nas citações expostas nesse referencial, observou-se que qualquer lugar onde possua um ou mais indivíduos podem ocorrer conflitos. Apenas um indivíduo já basta para se ter conflitos, pois vimos também que existem os conflitos internos, onde não precisa haver terceiros.

Com base neste assunto, buscou-se um estudo feito por Geralda Aparecida Ramos Beltram no ano de 2010, título da monografia - A influência do vínculo familiar na gestão de micro e pequenas empresas: Um estudo de empresas familiar no plano do diretor de Palmas - TO, onde nele a autora comprova nossas teorias citadas.

No quadro abaixo, a autora citada no parágrafo anterior apresenta uma pesquisa realizada com 30 entrevistados para reforçar sua teoria.

Quadro 1 - Conflitos pessoais entre os familiares podem influenciar o clima dentro da empresa

Sim	17	57%
Não	13	43%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fonte: criado pelas autoras.

No quadro acima pode-se perceber que tivemos uma diferença pequena nesse assunto, mas a maioria dos entrevistados, dezessete entre os trinta, totalizando 57% em 100%, acreditam que conflitos pessoais interferem sim no clima da empresa e que podem também interferir nas gestões desta empresa.

Foi perguntado aos 30 participantes, se para eles existe diferença entre gestão familiar e gestão profissional, e mesmo sem nenhum conhecimento específico no tema, a maioria dos entrevistados, dezessete pessoas em um total de trinta, totalizando 57% dos votos entre os 100%, disseram que sim, há uma diferença entre gestão familiar e gestão profissional.



Quadro 2 - Em sua opinião existe diferença entre gestão familiar e gestão profissional

	Gestão Familiar	Gestão profissional	%
Sim	17	-	57%
Não	-	13	43%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fonte: criado pelas autoras.

Esse quadro evidencia que mesmo uma pessoa sem conhecimento específico no assunto sabe que quando se tem sentimento e família, tudo muda.

A gestão das empresas familiares não são gestões profissionais, o que traz vários problemas para a empresa e dificulta muito o seu tempo de existência.

Para reforçar ainda mais esse conceito de uma gestão não profissional, buscou-se um estudo realizado por Jamile Henrique Ricardo, título da monografia- Empresa Familiar: conflitos em questões; Empresa Familiar: como transformar conflitos em resultados práticos, Criciúma, dezembro de 2010.

Onde se pode perceber alguns desses problemas relacionados à uma estrutura organizacional informal, ou seja, uma gestão não profissional:

- Centralização de poderes;
- Organograma mal definido;
- Divisão de tarefas sem considerar a competência;
- Ausência de hierarquia o Contratação de amigos ou familiares ao invés de profissionais;
- Paternalismo o Familiares com expectativa de ascensão imediata;
- Reduzida possibilidade de ascensão profissional, em detrimento de um membro da família.

Observou-se também que um dos principais conflitos, é a separação do pessoal e do profissional, separar empresa e família, separar os desejos da família e os desejos da empresa, os problemas de família e os problemas da empresa.

Fundamentado nos estudos realizados pode-se perceber que os conflitos prejudicam sim a gestão nas empresas familiares e são os maiores responsáveis pelo fim das mesmas. A maioria não consegue chegar ao menos na sua terceira geração,

e muitas acabam no seu segundo ano de existência por conta de não existir nelas uma gestão profissional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível constatar através das pesquisas realizadas no site SEBRAE que as empresas familiares são uma maioria no Brasil, e que infelizmente muitas se fecham a cada ano por conta de uma má gestão e de um excesso de sentimentos misturados com a organização da empresa.

Uma empresa é composta por indivíduos, cada um com suas características e personalidades, e a empresa familiar também, mas com a diferença de todos esses indivíduos serem da mesma família, o que já envolve sentimentos especiais. Muitas vezes, essas diferenças de personalidade e características geram conflitos. Existem os conflitos bons e os ruins. Os bons são aqueles que trazem benefício para a empresa, que trazem ideias novas e inovação, e o ruim, é aquele que surgiu apenas pelos sentimentos, por ciúmes de irmãos, de pai e filho por exemplo. Esse tipo de conflito só gera um desgaste, tanto para a empresa, quanto para a família.

Pensando nisso e sabendo o tamanho do dano causado nessas empresas, esse trabalho procurou responder à questão problema feita anteriormente: Como solucionar esse excesso de conflitos?

Para os autores citados nesse estudo a estratégia primordial é deixar bem claro os interesses de todos na empresa, principalmente os interesses em comum. E então, depois disso, buscar seguir ao pé da letra as normas que foram dadas por cada um, e todos darem o seu melhor pensando no objetivo em comum que todos possuem.

Em seguida precisa tentar ao máximo separar a empresa e a família, não deixar os sentimentos falarem mais forte e sim a razão. Não misturar o dinheiro da empresa com o dinheiro da família, nem as contas da empresa com as contas da família. Procurar sempre manter um equilíbrio entre o tempo que passa na empresa e tempo que passa com a família, e também com o dinheiro que investe na empresa e o dinheiro que investe na família.

Nota-se que não há nenhuma solução totalmente eficaz para esses problemas, os autores apresentam tentativas para diminuí-los, fazendo com que as empresas consigam se manter no mercado e que as famílias se desgastem menos.

Notou-se também que através da análise que 57% dos entrevistados acreditam que um dos grandes problemas na gestão dessas empresas é a gestão não

profissional, onde existe falta de conhecimento nos funcionários da empresa e seus gestores. Na maioria das vezes uma pessoa está ali apenas por motivo de sucessão, e não possui conhecimento nenhum sobre o trabalho que ocupa.

Os transtornos não são causados somente nas empresas, eles afetam também a família. A grande maioria das pessoas não consegue separar pessoal de profissional nem empresa de família, e por conta disso famílias chegam a ser destruídas ou vivem em constante desgaste.

Foi observado que algumas pessoas montam o seu negócio como forma de sobrevivência, pois não possuem outra alternativa, e para essas pessoas a empresa é tão importante quanto a família, pois é ela que sustenta a todos.

As pessoas se perguntam o que vem em primeiro lugar, a empresa ou a família? Para os especialistas no assunto, ambos devem ocupar o mesmo lugar e a família precisa encontrar uma maneira para conseguir fazer isso, e é aí que entram as estratégias citadas anteriormente.

Como futuras pesquisas pretende-se investigar os principais conflitos existentes em outros tipos de organizações.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. Família S. A. **Gestão de Empresa Familiar e Solução de Conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2012.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações**. São Paulo, 2014.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**. Editora NOBEL. 1989.

\_\_\_\_\_. **Empresa Familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECON. 1987.

\_\_\_\_\_. **Empresa Familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2 ed. São Paulo. 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Manole, 7 ed. rev. e atual, 2009.

DIMAS, I. D.; LOURENÇO, P. R. **Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal**. In: A. D. Gomes (Coord.), Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos: Contributos para investigação e intervenção. Coimbra, Imprensa da Universidade da Coimbra. 2011

ESTADÃO. O Estado de São Paulo. 2017. **52 das micro e pequenas empresas brasileiras são familiares**. Disponível em: <<https://pme.estadao.com.br/noticias/geral,52-das-micro-e-pequenas-empresas-brasileiras-sao-familiares,70001876121>>. Acessado em: 10 out. 2020.

FIA. Fundação instituto de Administração. **Gestão de empresas familiares: desafios, estratégias, exemplos**. 2019. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/gestao-de-empresas-familiares/>>. Acessado em: 19 set. 2020.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**. São Paulo, 2009

GALLO, Miguel Angel; RIBEIRO, Vitor Sevilhano. **A Gestão das Empresas Familiares**. 1996.

GOLEMAN D., INTELIGÊNCIA EMOCIONAL. 1 ed. Editora Objetiva. 1996.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2001.

IBC. Instituto brasileiro de coaching. **Conheça os tipos de conflitos nas organizações.** 2020. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-os-tipos-de-conflitos-nas-organizacoes/>>. Acessado em: 19 set. 2020.

LIKERT, Rensis; LIKERT, Jane G. **Administração de conflitos:** novas abordagens. São Paulo: Mc Graw Hill, 1979.

LIMA, M. J. O. **As empresas familiares da cidade de Franca:** um estudo sob a visão do serviço social [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 240 p.

LODI, J. B. **A empresa familiar.** 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LONGENECKER, J. G. **Administração de Pequenas Empresas.** 13 ed. norte-americana. Editora CENGAGE. 2007. 504 p.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e Solução de Conflitos.** Do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Recursos Humanos:** Estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MENDES, K. M.; FRAGNANI, P. B. **Microempresas Familiares.** 2018. Disponível em: <<https://comjovemnacional.com.br/index.php/component/content/article/11-artigos-nucleos/112-microempresa-familiar?Itemid=101>>. Acessado em: 10 out. 2020.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas; 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na Administração Estratégica:** A competitividade para administrar o futuro das empresas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologia e Práticas. 14. ed. São Paulo: Atlas.1999.

SANTANA, G. M. A; COSTA, R. R.; PRADO, A. F.; CANDELARIA, V. H. F.; OLIVEIRA, L. H. **Sucessão em Empresas Familiares:** Análise Comparativa de Dois Estudos em Organizações Gaúchas. VII Semead, Universidade Presbiteriana Mackenzie-FCECA, São Paulo-SP, 2004.

SCHERMERHORN, JR. John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** Porto Alegre: Bookman. 1999

SEBRAE. **Empresas familiares: resolvendo conflitos com soluções eficientes.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acessado em: 19 set. 2020.

SHIN, D. C. **Popular support for democracy and institutional trust in Korea.** 2005.

SUPER INTERESSANTE. **Dito & Feito.** Ano 6, nº 2, Fevereiro de 1992.

THOMAS, K. W. **Conflict and conflict management.** In M Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally, 1976.

UMSTOT, Denis D. **Understanding Organizational Behavior: Concepts Applications,** West Publishing Company, New York, 1984.

Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Curso de Secretariado Executivo, Criciúma, 2010.

Universidade federal do Tocantins – UFT, Curso de Administração, campus de Palmas, 2011

VEGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 12. ed., São Paulo: Atlas, 2010.

WHITE, Donald D., BEDMAR, David A. **Organizational Behavior: Understanding and Managing People at Work,** Allyn and Bacon, Inc. Boston, 1986