

FACULDADE SANTA RITA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE**

Rodrigo de Godoy Espirito RA: 115033

Nádia Miguel Green RA: 114052

Renan Pimentel de Andrade RA: 114048

Novo Horizonte

2017

FACULDADE SANTA RITA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RODRIGO DE GODOY ESPIRITO
NÁDIA MIGUEL GREEN
RENAN PIMENTEL DE ANDRADE

**CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
FAMILIARES DE PEQUENO PORTE**

Artigo desenvolvido para complemento de créditos do curso de Administração da Faculdade Santa Rita de Novo Horizonte, sob orientação do Profº Dr. Edison Bariani Junior.

Novo Horizonte

2017

MEMBROS DA BANCA DE DEFESA DO TRABALHO DE INICIAÇÃO
CIENTÍFICA DOS(AS) ALUNOS(AS) DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RODRIGO DE GODOY ESPÍRITO
NÁDIA MIGUEL GREEN
RENAN PIMENTEL DE ANDRADE

APRESENTADA À FACULDADE SANTA RITA, EM 11 DE DEZEMBRO DE
2017.

BANCA DE DEFESA:

Prof. Orientador – Edison Bariani Junior
FACULDADE SANTA RITA

Prof. Lucas Pascoal Luiz
FACULDADE SANTA RITA

Prof.^a Karla Gonçalves Macedo
FACULDADE SANTA RITA

CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE

Rodrigo de Godoy Espirito¹

Nádia Miguel Green²

Renan Pimentel de Andrade³

Resumo: O presente trabalho tende a analisar as empresas de gestão familiares de pequeno porte, com suas práticas administrativas, levando em consideração os conflitos existentes e seus efeitos dentro do clima organizacional, que poderão ser seguidas pelas famílias detentoras destas empresas. Onde o verdadeiro objetivo das empresas familiares de pequeno porte é o funcionamento de maneira sistemática e direcionada apenas para os negócios da empresa, e que os laços familiares sejam diminuídos nos momentos de decisões importantes para a empresa, para, com isso, evitar maiores dificuldades na gestão, diminuição dos conflitos de natureza negativa, uma vez que as empresas familiares são mais propícias a falhas, e conseguir gerar apenas conflitos com natureza positiva para auxiliar na obtenção dos resultados planejados com um índice maior de positividade.

Palavras-chave: Conflitos; Conflitos Positivos; Conflitos Negativos; Empresa de Pequeno Porte; Empresa Familiar; Administração Familiar.

Abstract: The present work intends to analyze the small family run companies, their administrative practices, taking into account the existing conflicts and their effects within the organizational climate, which can be perpetrated by the families holding these companies. When small family-owned enterprises really wish to operate in a systematic way and aim only at the well doing of the company's business, making family ties diminish in moments of important decisions for the company, in order to avoid greater difficulties in the management, a decrease in conflicts of a negative nature, since family firms are more prone to failure, can only generate conflicts of a positive nature to help achieve the planned results with a higher positivity index.

Keywords: Conflicts; Positive Conflicts; Negative Conflicts; Small Companies; Family Owned Companies; Family Administration.

¹ Aluno do 8º termo do Curso de Administração da Faculdade Santa Rita-SP, FASAR, endereço eletrônico espirito.r@hotmail.com.

² Aluno do 8º termo do Curso de Administração da Faculdade Santa Rita-SP, FASAR, endereço eletrônico nadia.miguelgreen@hotmail.com.

³ Aluno do 8º termo do Curso de Administração da Faculdade Santa Rita-SP, FASAR, endereço eletrônico renanandradecontato@hotmail.com.

INTRODUÇÃO

No ramo dos negócios está cada vez mais comum o surgimento e atuação de empresas com administração familiar. Conforme dados coletados de uma pesquisa do SEBRAE, chega-se a um resultado que cerca de 90% das empresas brasileiras são de administração familiar e que esse total de empresas familiares compõe 70% do PIB brasileiro. Porém, muitas dessas empresas entram no *ranking* das que fecham as portas antes do terceiro ano de existência.

Um dos grandes fatores que ocasionam esse resultado é falta de uma boa estrutura organizacional e da implantação da departamentalização e profissionalização, pois, por ser uma empresa familiar, é muito comum não existir uma hierarquia administrativa, e em muitos casos a hierarquia da empresa é a mesma que a da família, com isso cada membro da família exerce mais de uma função dentro do ambiente empresarial.

O fato de que uma boa gestão organizacional deve existir em todas as empresas, e de todos os portes, porém, as empresas familiares, por serem diferenciadas, e por se tratar da vida profissional e familiar, merecem uma atenção maior, pois numa empresa de gestão familiar existem algumas diferenças que devem ser levadas em consideração, uma vez que existe uma maior quantidade de falhas, de comunicação, dentro da gestão, e um dos principais erros dessas empresas é a falta de uma estrutura de cargos e funções entre os integrantes, na qual seja possível identificar os diversos níveis hierárquicos que estão presentes na maioria das empresas não familiares. Essa divisão na hierarquia permite que a empresa seja bem direcionada e que os colaboradores tenham uma liderança centralizada, bem como que conheçam cada membro da família como um gestor de uma determinada área.

No ambiente empresarial os conflitos são muito comuns e constantes, e estão presentes em todas as áreas funcionais da empresa, pois eles acontecem onde há diferentes opiniões sobre um determinado problema ou assunto. Nada mais comum que, no ambiente empresarial, as pessoas possuam pontos de vista diferentes de como realmente são, e por meio desse tipo de pensamento surgem os conflitos nas empresas de administração não familiar e nas empresas familiares.

O presente trabalho tende a analisar as empresas de gestão familiares de pequeno porte, com suas práticas administrativas, levando em consideração os conflitos existentes, que poderão ser seguidas pelas famílias detentoras destas empresas. A hipótese proposta é que as empresas familiares de pequeno porte funcionam de maneira sistemática e direcionada apenas para os negócios da empresa, e que os laços familiares sejam diminuídos nos momentos de decisões importantes para a empresa, para, com isso, evitar maiores dificuldade na gestão, uma vez que as empresas familiares são mais propícias a falhas, em obter um índice maior de positividade em seus resultados.

No contexto será abordado um estudo de caso realizado em duas empresas de um mesmo grupo econômico, do ramo de comércio varejista, instalada na cidade de Novo Horizonte - SP, na qual seus administradores fazem parte da mesma família e, dentro dessa, estão em diferentes níveis de autoridade. O estudo será feito através da aplicação de questionários para os funcionários de ambas as empresas e de todos os setores, levando em consideração o sistema de tomada de decisões de seus gestores e seus pontos de vista em relação às decisões.

Foram abordados os conflitos existentes na administração de uma empresa familiar de pequeno porte. Os conflitos são fenômenos que acontecem frequentemente na vida de cada indivíduo, seja na sua vida particular, como na vida profissional, pois, cada um possui uma forma distinta de pensar, de sentir, de agir. Os conflitos são caracterizados por dois estilos: conflitos de impacto negativo, que se não cuidado pode gerar grandes problemas para a empresa e no relacionamento familiar, sendo classificados como pontos fracos para a empresa; e os conflitos de impactos positivos, quando se trata de ações voltadas para maximizar os interesses da empresa, considerado como um tipo de ponto forte para a mesma.

1 – DESENVOLVIMENTO

Cabe então apresentar os principais conceitos que fazem parte do tema principal deste trabalho, sendo eles, empresa de pequeno porte, empresa familiar, conflitos – divididos entre conflitos positivos e conflitos negativos.

1.1 – Empresa de Pequeno Porte – EPP

Empresa de Pequeno Porte (EPP) é uma empresa que tenha um faturamento bruto anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões, podendo ou não ser optante do Simples Nacional.

Porém, Lacerda (2005) constata que há diversos critérios adotados para este fim, tais como, a receita operacional líquida, receita bruta, número de empregados, nível de sofisticação tecnológica, capital social e muitos outros. O autor observa que estes critérios, para serem usados na definição de EPPs podem ser considerados em conjunto ou de forma isolada.

As empresas de pequeno porte costumam apresentar características organizacionais específicas, esses aspectos não são regras e não se aplicam a todas as empresas de pequeno porte. Ainda assim, é comum notar pontos como: é comum que o poder de decisão seja centralizado, ficando nas mãos do proprietário, onde muitas vezes, esse poder depende até mesmo de questões relacionadas à família, já que muitas EPPs são empresas familiares; em muitas empresas de pequeno porte, o proprietário também é o dirigente e empreendedor, com isso, as identidades física e jurídica podem se confundir, assim como as tarefas e responsabilidades; a maior parte das EPPs apresenta uma hierarquia simples, com poucos níveis hierárquicos e alta concentração autoridade na gestão.

Com base nos dados do Sebrae (2006), é perceptível a evolução quanto à abertura de novas EPPs pelo país, atingindo, inclusive, as regiões com menor taxa de desenvolvimento econômico. A ocorrência desse fenômeno se deve por dois motivos distintos que foram a saturação nos grandes centros econômicos com extensa concentração na região sudeste, levando, de forma natural, menor incentivo às oportunidades de abertura de empresa e a procura por oportunidades que apontaram as regiões norte, nordeste e centro-oeste como sendo as principais para o desenvolvimento econômico.

Ao considerar esta mesma análise por Unidade de Federação, o Sebrae (2006) aponta como maior destaque para o crescimento das empresas de pequeno porte, o Estado do Pará, com 35% de aumento de novas empresas. Consequente, tem o Amapá, Amazonas, Goiás, Mato Grosso e Roraima, respectivamente, que apresentaram um crescimento significativo de mais de 30%.

1.2 – Empresa Familiar

Uma empresa que sua estrutura administrativa e proprietária seja formada por membros de uma mesma família é considerada como empresa familiar, pois os mesmos integrantes da família são integrantes da empresa. As empresas familiares representam uma forma de organização empresarial transversal na economia de mercado atual, estando presentes em praticamente todos os setores de atividades.

Para Bernhoeft (1989), a empresa familiar é aquela que tem sua origem em função e vínculos ligados a uma família, ou seja, onde os membros da família estão inseridos dentro da área administrativa da empresa.

Para Gallo e Lacueva (1989), empresas familiares são empresas que conservam uma maioria importante de seu capital social nas mãos da família; empresas cuja estrutura de responsabilidades, a maioria das responsabilidades de alta direção recaem em membros da família.

1.3 – Conflitos

O conflito é uma situação que surge quando se tem um determinado problema, ou quando algum determinado objetivo sai do comum, podendo ser classificado como conflito negativo ou conflito positivo, dependendo da sua natureza de acontecimento.

Segundo Baron (citado por Beck, 2009, p. 15), A consequência do conflito é uma moeda de dois lados, sendo o lado negativo composto de efeitos como bloqueio da comunicação, redução de coordenação, potencialização dos estereótipos negativos, mudanças na direção de uma liderança autocrática e redução da habilidade de buscar outras perspectivas, e o lado positivo é composto de ideias como, mais consideração e cuidados com as novas ideias, atenção redobrada nos problemas chaves, maior probabilidade de inovação e melhoria do acompanhamento do desempenho.

1.3.1 – Conflitos Negativos

Quando ocorrem atritos entre pessoas, pensamentos, ações, ideias, diferentes uma das outras, gera-se um conflito de natureza negativa para determinada relação, e que se classifica como um ponto fraco dentro da organização.

Segundo Beck (2009), as discordâncias e os conflitos existem desde o início da humanidade, pois fazem parte do processo de vida dos seres humanos, e são necessários para que haja desenvolvimento e evolução familiar, profissional, social, político e organizacional. Em todos estes grupos, cada pessoa é única, com histórias de vida diferentes e personalidades distintas. [...] Porém, com a convivência encontra-se em algum ponto discordância de ideias entre os membros do grupo.

1.2.2 – Conflitos Positivos

No entanto, também podem existir conflitos criados por interesses iguais e de natureza positiva, pois é quando duas ou mais pessoas tentam buscar melhorias para um determinado problema ou para conseguir determinados benefícios para a empresa ou para um grupo qualquer, que em estão inclusos, e com isso levarão progresso e sucesso para esse meio em que estão.

Para Wisinski (1994, citado em Beck, 2009), o conflito é um fenômeno normal e natural. É visto como uma dinâmica interpessoal e, quando tratado de maneira correta, pode ser gerido, muitas vezes resolvido e, provavelmente, terá resultados bastante criativos.

Para Beck (2009), é importante lembrar que, embora o conflito seja taxado como uma situação negativa dentro das organizações, ocasionado principalmente por falha de comunicação e competições de interesses pessoais, os conceitos modernos mostram que este fenômeno também pode ser explorado para encorajar a autocrítica, a criatividade e a propensão para a aceitação de mudança.

Por seu lado, Deutsch (1994, citado em Beck, 2009) salienta que pode verificar-se conflito sem que haja necessariamente incompatibilidade de interesses, por exemplo, “dois membros de uma equipe criativa de uma determinada organização podem entrar em conflito por divergirem quanto ao método a aplicar no desenvolvimento de um novo produto, embora os seus objetivos sejam comuns”.

2 – ESTUDO DE CASO

Como estratégia de pesquisa, para aplicação do questionário foi feito uso da técnica de estudo de caso que, conforme Yin (2001), é ideal para as situações organizacionais reais em que o pesquisador não tem controle dos fenômenos.

2.1 – Histórico das Empresas

A pesquisa de campo será realizada em duas empresas de um grupo econômico que atua na cidade de Novo Horizonte - SP, no ramo de comércio varejista, sendo uma pequena rede de mercado. A empresa possui duas unidades, estando elas em bairros diferentes e com diferença de classe econômica, sendo uma das lojas localizada em um bairro de classe econômica mais alta e a outra mais baixa.

No início das atividades de ambas as unidades, a gestão das empresas era composta em sua maior parte pelos representantes principais da família, sendo o pai e a mãe, da família empreendedora.

A primeira unidade foi inaugurada no ano de 2000, contando apenas seis colaboradores, sendo eles os proprietários e outros membros da família, como filhas e sobrinho. Atualmente possui 27 colaboradores, sendo eles familiares e outros colaboradores, pertencendo à classe jurídica de Sociedade Empresária Limitada, enquadrada dentro do regime de tributação do Simples Nacional, e formada por duas sócias, sendo elas, mãe e filha, tendo a mãe a função de gestora principal e a maior porcentagem do capital da empresa.

Em relação à segunda unidade foi inaugurada no ano de 2008, contando apenas 12 colaboradores, sendo eles os proprietários e membros da família, e funcionários. Hoje em dia a empresa é formada por 23 colaboradores, pertencendo à classe jurídica de Sociedade Empresária Limitada, enquadrada dentro do regime de tributação do Simples Nacional, e composta por duas sócias, sendo elas, mãe e filha, onde a filha tem a função de gestora principal e a maior porcentagem em relação ao capital da empresa, ao contrário da outra empresa.

2.2 – Questionário

O questionário será realizado nas duas unidades do grupo, onde os colaboradores de ambas as unidades, e de diferentes graus hierárquicos e diferentes funções dentro das unidades responderam questões referentes às atitudes, pensamentos e ações de seus gestores, resultados obtidos após a realização de algumas tarefas, relacionamento entre colaboradores e gestores, com relação à administração das empresas em que estão inseridos, e sobre os tipos de conflitos existentes dentro da mesma quando se trabalha em uma empresa de

administração familiar e que os mesmos são os gestores, conforme questionário na lista de anexos.

Para conseguir chegar aos objetivos propostos, será usado o modelo de pesquisa, sendo um estudo quantitativo, pois os dados serão obtidos através de um número de colaboradores das empresas entrevistados sendo, em seguida, analisados estatisticamente para se ter um resultado final sobre o pensamento dos entrevistados em relação aos seus gestores. Conforme Marconi e Lakatos (1999), os resultados serão expressos com medidas numéricas para melhor ser detalhado e analisado, e por se tratar de um estudo quantitativo.

Ao mesmo tempo, esse estudo de caso trata-se também de uma pesquisa de um estudo qualitativa, pois tratou os dados de forma a evidenciar nas descrições uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, explicando os resultados obtidos na pesquisa quantitativa (MALHOTRA, 2001).

No que se refere aos resultados pretendidos, este questionário trata-se inicialmente de uma pesquisa exploratória, com estrutura de questões abertas e fechadas, sendo composto por oito questões de estrutura fechada e uma questão de estrutura aberta. Cada pergunta de estrutura fechada terá quatro opções de respostas, onde para cada uma delas será atribuído um peso, que no final das entrevistas sejam possíveis de se medir o resultado obtido após a aplicação do questionário. Com isso, levantando informações para proporcionar maior familiaridade com o problema no intuito de torná-lo mais explícito, a pesquisa exploratória busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim o universo em que este trabalho está inserido (SEVERINO, 2007).

2.3 – Resultados

Nesta fase será apresentada uma análise por meio da utilização de gráficos para demonstração dos resultados obtidos após a aplicação do questionário nas empresas, sendo um total de 14 pessoas que não foram identificadas, de ambas as unidades e de diferentes funções que colaboraram para aplicação do questionário. Onde foi apresentado aos funcionários das empresas por dois membros deste grupo do trabalho, e que tiveram a autorização dos proprietários da empresa para poder realizar o questionário e os mesmos cederam uma sala para que fosse aplicado o questionário.

Ao realizar a coleta de dados foi necessário organizar as informações obtidas para que elas possam ser analisadas e tratadas a fim de fornecerem respostas às questões de previamente colocadas.

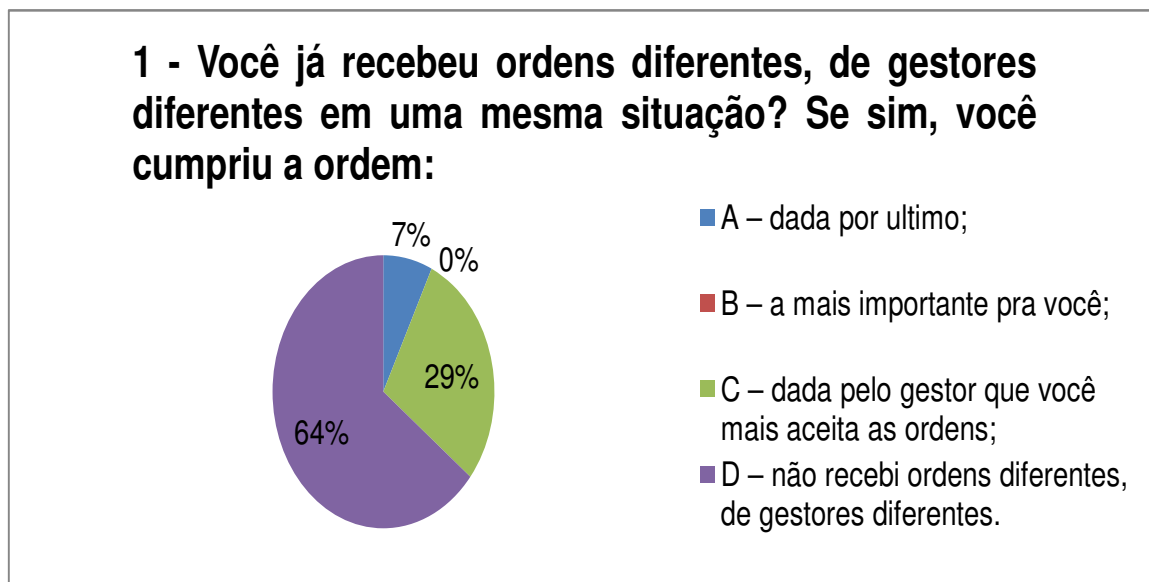
Esta etapa permite organizar, resumir e descrever os aspectos importantes de um conjunto de características observadas, ou seja, consiste no tratamento, interpretação e apresentação dos resultados, sobre os conflitos existentes dentro da empresa com relação dos gestores e seus subordinados, dentro de uma empresa de gestão familiar e de pequeno porte.

Conforme demonstrado no gráfico 1 abaixo, a grande maioria dos colaboradores entrevistados alegam que nunca receberam ordens diferentes para mesmas situações, e de gestores diferentes.

Com esse tipo de resposta chega-se a uma conclusão que na maioria das ocasiões, onde um gestor aplica uma ordem, outro não interfere na mesma, deixando assim de gerar conflitos entre as decisões.

GRÁFICO 1

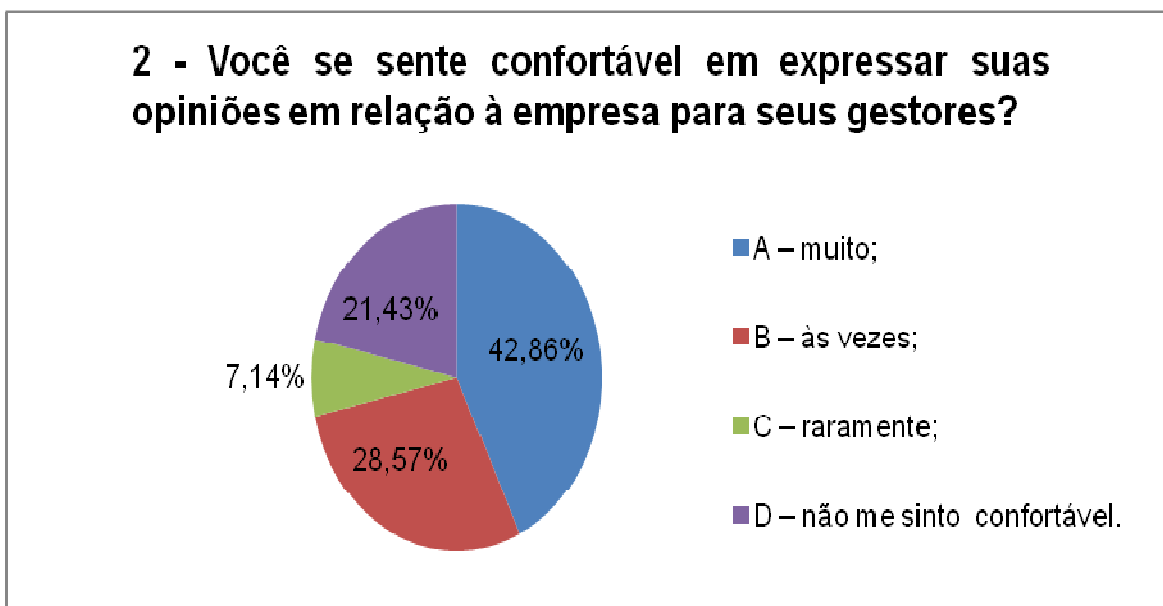
Questão 1



Fonte: Dados coletados conforme questionário aplicado.

GRÁFICO 2

Questão 2

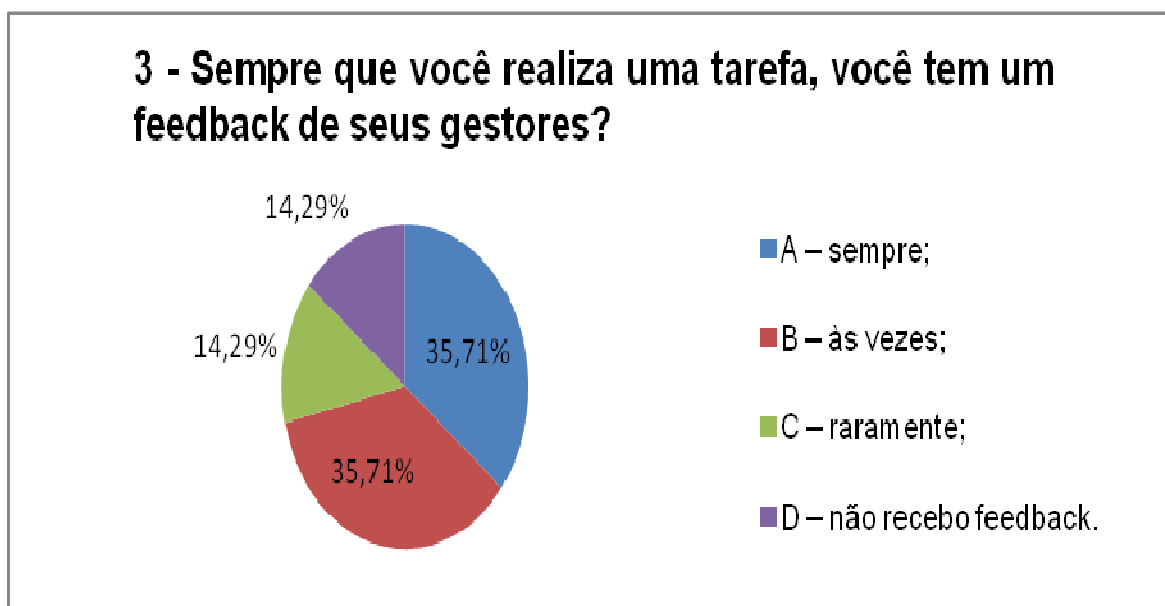


Fonte: Dados coletados conforme questionário aplicado.

No gráfico 2 foram analisados que quase sempre ou às vezes os colaboradores possuem a liberdade de estarem conversando sobre assuntos profissionais com seus superiores e que se sintam confortáveis de estarem fazendo isso.

GRÁFICO 3

Questão 3

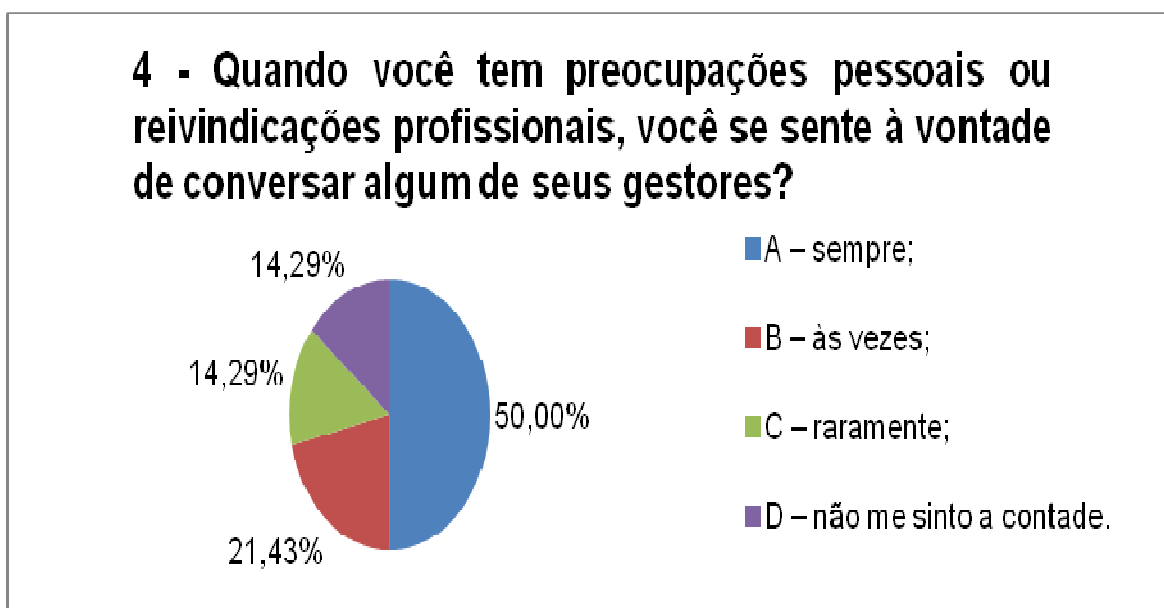


Fonte: Dados coletados conforme questionário aplicado.

Enquanto isso a mesma proporção expõe que quase sempre ou às vezes possuem um *feedback* de suas ações ou ideias que aplicaram dentro do ambiente de trabalho, conforme análise obtida em relação a questão que se encontra no gráfico 3.

GRÁFICO 4

Questão 4



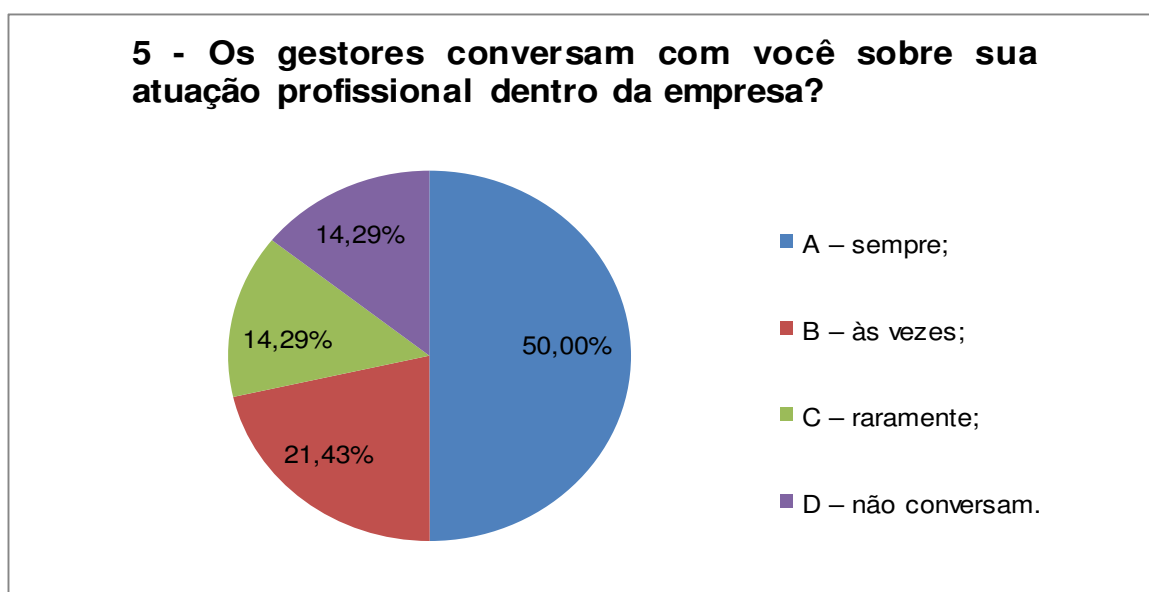
Fonte: Dados coletados conforme questionário aplicado.

De acordo com o gráfico 4 acima, segundo relatos dos funcionários nos questionários, os gestores não estão completamente preocupados com as necessidades pessoais e profissionais de seus funcionários, pois apenas metade dos entrevistados relataram que se sentem a vontade de conversar com seus superiores a respeito desse tipo de assunto, enquanto a outra metade identificou que nem sempre possuem essa liberdade.

A questão de número 5 está ligada diretamente a questão de número 3, por se tratar do retorno obtido dos funcionários pelos seus gestores após a execução de seus serviços.

GRÁFICO 5

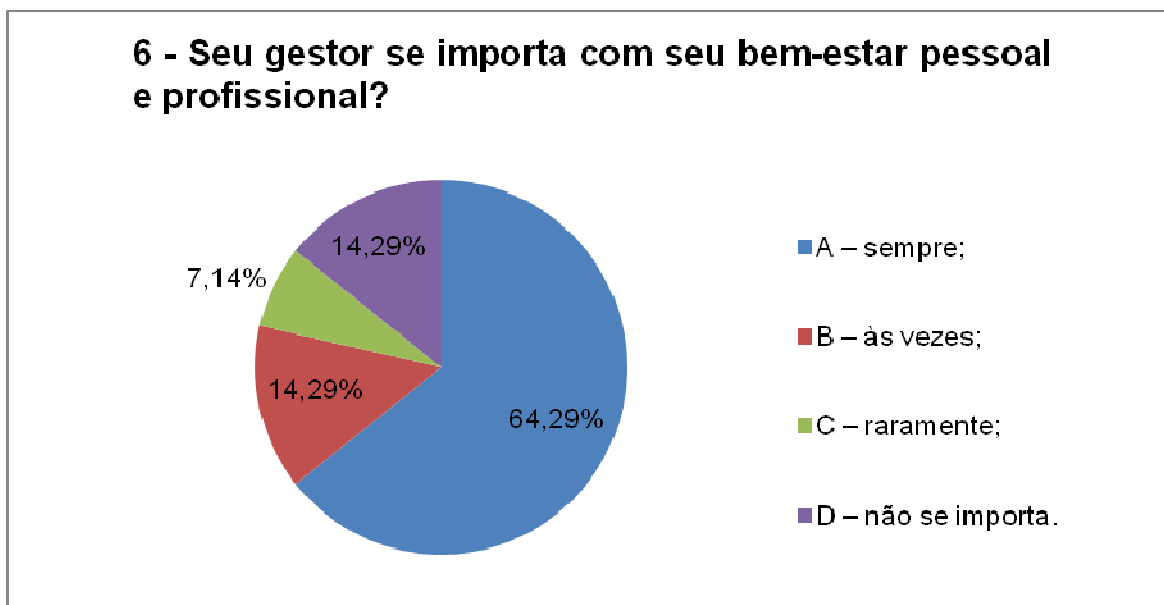
Questão 5



Fonte: Dados coletados conforme questionário aplicado.

GRÁFICO 6

Questão 6

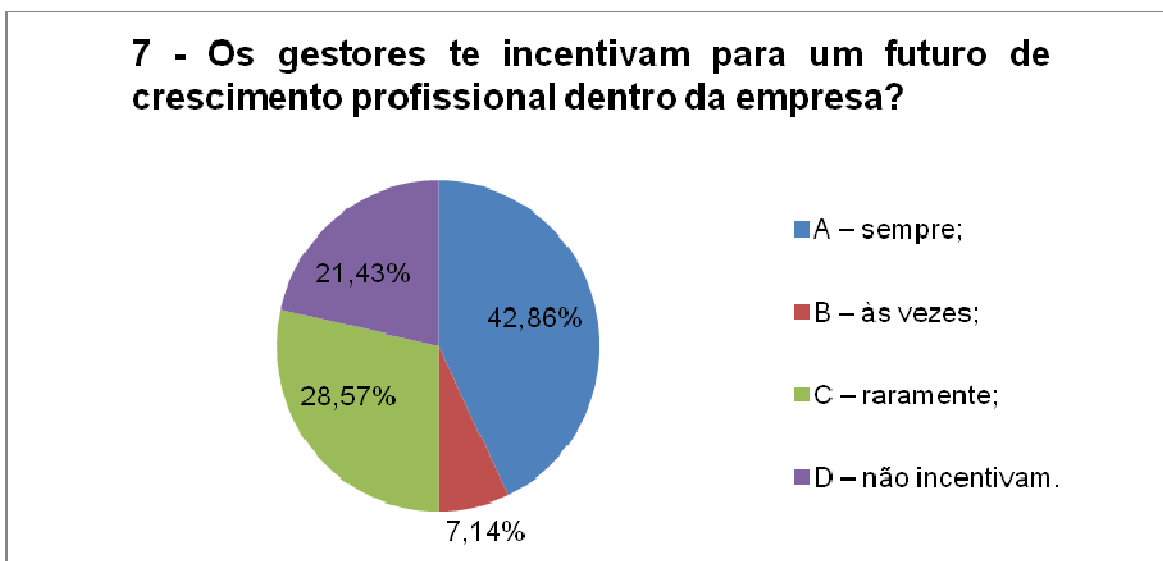


Fonte: Dados coletados conforme questionário aplicado.

As respostas obtidas para essa questão que se encontra no gráfico 6, apresenta que a grande maioria, aproximadamente 64% dos entrevistados alegam que os gestores estão preocupados com o bem-estar de seus subordinados. Isso por se tratar de um fator que esta ligada diretamente com a produção da empresa.

GRÁFICO 7

Questão 7

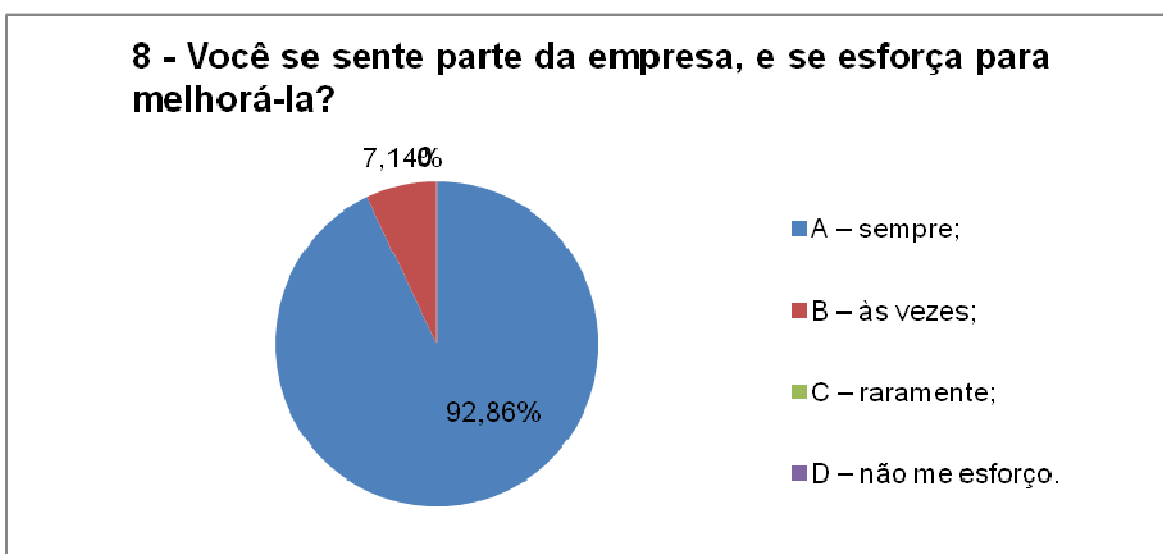


Fonte: Dados coletados conforme questionário aplicado.

Para questão acima observada, foram encontrados valores aproximadamente semelhantes, em relação ao crescimento profissional dos colaboradores dentro da empresa. A maior parte dos entrevistados, em torno de 43%, dizem que são incentivados para o crescimento profissional dentro da organização, enquanto cerca de 22% e 29% dos questionados não são incentivados ou raramente são, assim respectivamente na ordem.

GRÁFICO 8

Questão 8

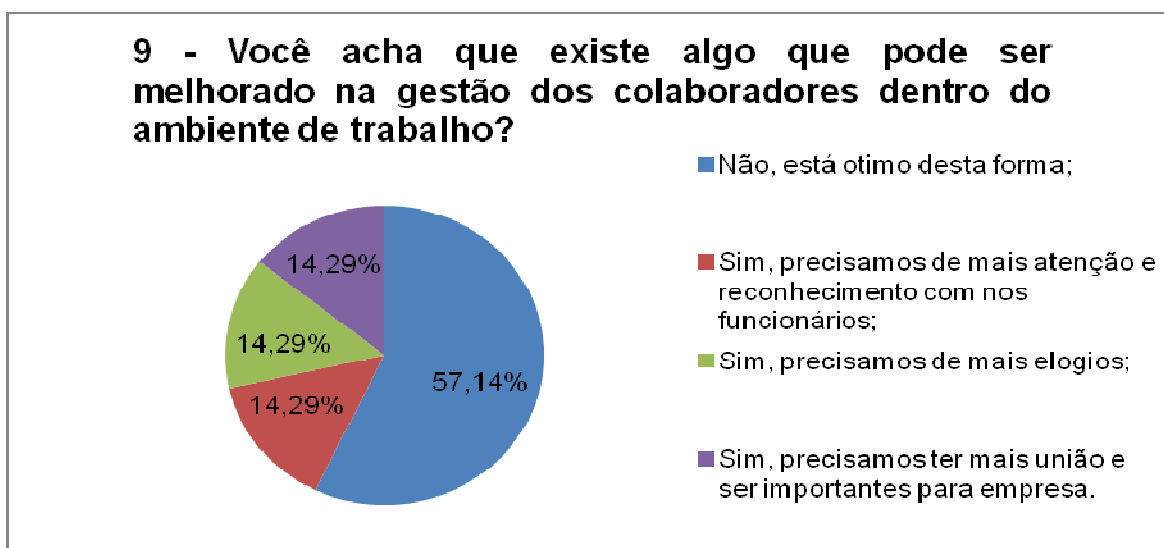


Fonte: Dados coletados conforme questionário aplicado.

Em geral quase todos os entrevistados, cerca de 93% declararam que se esforçam sempre para melhorar a empresa em que estão inseridos, conforme resultados obtido no gráfico 8.

GRÁFICO 9

Questão 9



Fonte: Dados coletados conforme questionário aplicado.

Por se tratar de uma questão de formato aberto, na qual cada entrevistado respondeu com suas próprias palavras e ideias, a questão de número 9, que está demonstrada no gráfico acima, foi feita uma análise das respostas obtidas e suas semelhanças, com isso chegando à essas quatro respostas expostas acima. Onde as maiorias dos colaboradores mencionaram que está tudo ótimo em relação aos gestores e os seus subordinados, e que nada precisa ser mudado. E com relação aos que tiveram uma diferente resposta, os mesmos estão buscando melhorias na questão de ter mais união dentro da empresa, serem vistos como peças importantes para o crescimento da organização, receberem mais elogios e atenção quando estão no ambiente de trabalho.

3 – CONCLUSÃO

As empresas familiares estão cada vez mais presentes no cenário econômico mundial, do mercado de negócios, sendo responsáveis por grande parte da geração de empregos e renda, por se tratar de uma maior facilidade de surgimento, na maioria das vezes ocasionado por uma necessidade das pessoas de estarem

buscando melhores condições de vida pessoal e profissional, principalmente no Brasil, onde a grande maioria dos surgimentos de empresas se dá pelo fato de necessidade, enquanto nos países mais desenvolvidos o mesmo ocorre por oportunidades.

O modelo de governança através de líderes que estão dentro da mesma família pode acarretar na geração de alguns conflitos tanto com natureza positiva como de natureza negativa para empresa, dependendo da forma que é administrado o uso das personalidades pessoais e profissionais dentro da organização.

Segundo informações expostas ao longo deste trabalho, é possível afirmar que quando se fala em gestão familiar de empresas, normalmente se pensa em conflitos entre os familiares, métodos atrasados, tecnologias ultrapassadas, sem a possibilidade de modernização, e que dificilmente atenderá as exigências impostas constantemente pelo mercado de negócios, o qual se encontra em constante modificação. Esse pensamento é comum, já que nas organizações familiares sempre existe a ideia de que os fundadores são pessoas desatualizadas que ainda pensam nas empresas como se fosse parte da família.

Após aplicação do estudo de caso em forma de questionário nas duas unidades do grupo, onde os mesmos estão localizados em regiões de diferentes classes sociais e econômicas, com a intenção de analisar possíveis conflitos existentes levando em consideração a relação dos gestores e seus colaboradores, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, com gestão sendo representada por pessoas de uma mesma família e por serem os proprietários da mesma.

Conclui-se que na grande maioria das ocasiões, os problemas por se ter gestores de uma mesma família não influencia a tomada de decisões da empresa estudada e não interfere nos resultados obtidos. Apenas gera-se um descontentamento por uma pequena parte dos entrevistados sobre as práticas de gestão utilizadas pelas empresas, em relação às atitudes que poderiam melhorar o clima organizacional da empresa, como, valorizar, elogiar, reconhecer mais seus colaboradores.

E enquanto no surgimento das duas empresas os responsáveis administrativos eram compostos por pai, mãe e filha, atualmente a gestão está sendo composta apenas pela mãe e filha, na qual cada uma é a responsável principal de cada uma das empresas do grupo. Pois após análises decidirem chegar a esse ponto para diminuir os conflitos nas tomadas de decisões e ter um

relacionamento melhor com seus subordinados, pois os gestores estão sempre preocupados com seu grupo de colaboradores em relação aos seus sentimentos pessoais e profissionais, ao bom relacionamento entre gestores e colaboradores, no que se refere à empresa ou sua vida particular.

Com isso espera-se que as empresas de gestão familiar devem ter a capacidade de melhoria contínua no quesito de saber diferenciar a vida profissional da vida pessoal de seus familiares com suas funções dentro das organizações, com o objetivo de se destacar no mercado de negócios por usar os laços familiares para poder administrar um empreendimento, e para obtenção de resultados satisfatórios. Ou seja, ela precisa ter uma ótima imagem organizacional para ser vista pela concorrência, clientes, comunidade como referência, e ter um ótimo clima organizacional para melhorar o relacionamento entre os gestores e seus colaboradores, que são as principais ferramentas da empresa, como um contexto que leva em consideração a história, o passado e principalmente o nome da família, mas também, que cumpram as exigências contemporâneas e as ideias administrativas modernas para o negócio seguir em frente e evitar conflitos de natureza negativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECK, G. **Conflito nas Organizações**. Trabalho de Conclusão do Curso (Bacharel em Administração), *Centro Universitário Feevale*. Novo Hamburgo - RS. Disponível em:

<http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cts=1331148427677&sqi=2&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Faplicweb.feevale.br%2Fsite%2Ffiles%2Fdocumentos%2Fpdf%2F28269.pdf&ei=P7ZXT4TrGtPD8QOznYWUDw&usg=AFQjCNFpJWIVnfr5Xt51GmFG3vvmRS6pQ&sig2=QVpIQTgojEn6cnFYFRjd5A>. Acesso em: 05 mai. 2017.

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. São Paulo: Nobel. 1989.

BELTRAM, Geralda Aparecida Ramos. **A influência do vínculo familiar na gestão de micro e pequenas empresas**: um estudo em empresas familiares no plano diretor de Palmas – GO. 2011. 55 paginas. Trabalho de Conclusão do Curso (Bacharel em Administração), Fundação Universidade Federal do Tocantins – UFT. Palmas – TO. 10 de junho de 2011. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/GeraldaRamos/monografia-final-corrigida-pra-entrega-12-0911>. Acesso em: 20 de abril de 2017.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GALLO, M.A. ; LACUEVA, F. **La Crises em las Empresas Familiares: Uma Observacion Internacional del fenómeno**. Barcelona. IESE, Universidade de Navarra. 1982. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901983000300002. Acesso em: 15 de julho de 2017.

GORDON, Grant; NICHOLSON, Nigel. **Empresas familiares: seus conflitos clássicos e como lidar com eles**. São Paulo: Disal, 2008.

LACERDA, J. B. **A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade**. Caratinga: FBC/DF, 2005.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NAJJAR, Eduardo. **Empresa familiar: construindo equipes vencedoras na família empresária**. São Paulo: Integrove, 2011.

RICARDO, Jamile Henrique. **Empresa familiar: como transformar conflitos em resultados práticos**. 2010. 88 folhas. Trabalho de Conclusão do Curso (Secretariado Executivo), Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma. 30 de novembro de 2010. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/307/1/Jamile%20Henrique%20Ricardo.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2017.

SEBRAE. **PME**. 2006. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

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

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO

FASAR

FACULDADE SANTA RITA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
FAMILIARES DE PEQUENO PORTE

Questionário

1 - Você já recebeu ordens diferentes, de gestores diferentes em uma mesma situação? Se sim, você cumpriu a ordem:

| | |
|---|--|
| A – dada por ultimo; | |
| B – a mais importante pra você; | |
| C – dada pelo gestor que você mais aceita as ordens; | |
| D – não recebi ordens diferentes, de gestores diferentes. | |

2 - Você se sente confortável em expressar suas opiniões em relação à empresa para seus gestores?

| | |
|-------------------------------|--|
| A – muito; | |
| B – às vezes; | |
| C – raramente; | |
| D – não me sinto confortável. | |

3 - Sempre que você realiza uma tarefa, você tem um feedback de seus gestores?

| | |
|--------------------------|--|
| A – sempre; | |
| B – às vezes; | |
| C – raramente; | |
| D – não recebo feedback. | |

4 - Quando você tem preocupações pessoais ou reivindicações profissionais, você se sente à vontade de conversar algum de seus gestores?

| | |
|-----------------------------|--|
| A – sempre; | |
| B – às vezes; | |
| C – raramente; | |
| D – não me sinto a vontade. | |

5 - Os gestores conversam com você sobre sua atuação profissional dentro da empresa?

| | |
|--------------------|--|
| A – sempre; | |
| B – às vezes; | |
| C – raramente; | |
| D – não conversam. | |

6 - Seu gestor se importa com seu bem-estar pessoal e profissional?

| | |
|---------------------|--|
| A – sempre; | |
| B – às vezes; | |
| C – raramente; | |
| D – não se importa. | |

7 - Os gestores te incentivam para um futuro de crescimento profissional dentro da empresa?

| | |
|---------------------|--|
| A – sempre; | |
| B – às vezes; | |
| C – raramente; | |
| D – não incentivam. | |

8 - Você se sente parte da empresa, e se esforça para melhorá-la?

| | |
|---------------------|--|
| A – sempre; | |
| B – às vezes; | |
| C – raramente; | |
| D – não me esforço. | |

9 - Você acha que existe algo que pode ser melhorado na gestão dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho?