



**INSTITUTO FEDERAL**  
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

**EDNA NOGUEIRA DE ASSUNÇÃO**  
**DULCINEIA MOREIRA DOS SANTOS**  
**ERICA LETÍCIA FERNANDES DO PRADO PEREIRA**

**GESTÃO DE CONFLITOS NAS EMPRESAS FAMILIARES DE  
PEQUENO E MÉDIO PORTE NO SETOR DE PANIFICAÇÃO DE  
COSTA MARQUES - RO**

**PORTO VELHO - RO**

**2022**

**EDNA NOGUEIRA DE ASSUNÇÃO  
DULCINEIA MOREIRA DOS SANTOS  
ERICA LETÍCIA FERNANDES DO PRADO PEREIRA**

**GESTÃO DE CONFLITOS NAS EMPRESAS FAMILIARES DE  
PEQUENO E MÉDIO PORTE NO SETOR DE PANIFICAÇÃO DE  
COSTA MARQUES - RO**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Me. Jucier Ricarte Saraiva

**PORTO VELHO - RO**

**2022**

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**IFRO - CAMPUS PORTO VELHO ZONA NORTE**

Assunção, Edna Nogueira de.

Gestão de conflitos nas empresas familiares de pequeno e médio porte no setor de panificação de Costa Marques – RO / Edna Nogueira de Assunção, Dulcineia Moreira dos Santos, Erica Leticia Fernandes do Prado Pereira, Porto Velho-RO, 2022.

47 f.: il.

Orientador: Prof. Me.Jucier Ricarte Saraiva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EaD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2022.

1. Administração familiar. 2. Gestão de conflitos. 3. Impacto no desempenho. I. Santos, Dulcineia Moreira dos. II. Saraiva, Jucier Ricarte (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB11/946

# GESTÃO DE CONFLITOS NAS EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE NO SETOR DE PANIFICAÇÃO DE COSTA MARQUES – RO

Edna Nogueira de Assunção <sup>1</sup>  
Dulcineia Moreira dos Santos <sup>2</sup>  
Erica Letícia Fernandes do Prado Pereira <sup>3</sup>

**RESUMO:** A pesquisa buscou analisar, através de um estudo de caso de uma empresa familiar, como poderiam ser realizadas melhorias na gestão, buscando o aprimoramento de suas práticas atuais. Almeja-se nesse artigo conhecer, entender e descrever quais são os desafios mais vivenciados por empresas cuja gestão seja feita pelo modelo familiar. A administração familiar, é caracterizada por inúmeras vantagens, contudo possui ainda alguns importantes desafios a serem vencidos, o relacionamento entre os familiares também é conflituoso, não havendo, para os subordinados, clara delimitação de funções e autoridade, gerando conflitos desnecessários para a tomada de uma decisão, o que faz com que o processo se torne demasiadamente longo, estressante e cansativo. Neste contexto, ainda há muito a se explorar, pois diante do atual cenário econômico é essencial que tais empresas não fiquem isoladas, tendo por base apenas uma visão egocêntrica de gestão, pois os desafios de sobrevivência, nos quesitos gestão profissionalizada e principalmente sucessão exigem que as empresa familiares estejam preparadas para lidar com essas etapas, e com isso possa se manter em um ambiente cada vez mais líquido e global.

**Palavras-chave:** Administração familiar. Gestão de conflitos. Impacto no Desempenho.

**ABSTRACT:** The research sought to analyze, through a case study of a family business, how improvements could be made in management, seeking to improve its current practices. The aim of this article is to know, understand and describe the challenges most experienced by companies managed by the family model. Family administration is characterized by numerous advantages, however it still has some important challenges to be overcome, the relationship between family members is also conflictual, with subordinates not having a clear delimitation of functions and authority, generating unnecessary conflicts for decision-making, a decision, which makes the process too long, stressful and tiring. In this context, there is still much to be explored, because in the face of the current economic scenario, it is essential that such companies do not remain isolated, based only on an egocentric view of management, since the challenges of survival, in terms of professionalized management and mainly succession, require that

**Keywords:** Family administration. Conflict management. Impact on performance.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EaD do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: [aedna9078@gmail.com](mailto:aedna9078@gmail.com)

<sup>2</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EaD do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: [dulcineiamoreira13@gmail.com](mailto:dulcineiamoreira13@gmail.com)

<sup>3</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EaD do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: [lerica287@gmail.com](mailto:lerica287@gmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

À medida que o homem se desenvolveu cultural e em tecnologia educacional, os conflitos mudaram não apenas em termos de intensidade e magnitude, mas também em termos de número de pessoas envolvidas.

É importante enfatizar que o tempo e o local influenciam na ocorrência de conflitos internos e externos na empresa, ao qual vários fatores contribuem para o agravamento, onde por menor que sejam não devem ser subestimados, de modo que para os indivíduos superarem os conflitos faz-se necessário saber lidar com tais fatores, implicando em saber administrar.

Dada a sua grandeza em termos de quantidade, capacidade de geração de emprego e contribuição para a riqueza de um país, autores como Mussi, Teixeira e Massukado (2008) destacam a necessidade de melhorar a compreensão deste tipo particular de organização e dos elementos que a constituem.

Para Bernhoeft (1989), a importância das empresas familiares reside no fato de representarem uma das maiores geradoras de empregos e provocarem a descentralização dos polos de desenvolvimento regional, gerando renda familiar. Puga (2006) afirma que as empresas familiares são responsáveis diretas pelo desenvolvimento social, gerando oportunidades de inclusão em nossa sociedade.

Bornholdt (2005, pág. 83) menciona que administrar uma empresa familiar significa saber lidar com toda complexidade das relações emocionais e financeiras existentes na organização, com as inúmeras diferenças de interesse entre membros da família no processo de gestão e, principalmente, com os inevitáveis conflitos.

Sobre os conflitos nessas sociedades, Bornholdt (2005) também destaca aquelas derivadas da relação entre pais e filhos; brigas entre irmãos; entre cônjuges; e entre tio e primos. No entanto, Rossato Neto (2008, pg.12) aponta que “o pai prepara o filho não para ser seu sucessor, mas para ser sua sombra”. Se os filhos assumirem a empresa no futuro, fá-lo-ão após a morte do pai, ou durante o período em que este já não o puder fazer. Muitas vezes as crianças se veem no dilema entre assumir a empresa do pai ou seguir carreira própria em outra empresa, que não seja da família.

Segundo Silva (2013) afirma que por esta razão consiste basicamente em necessidades tanto de seus clientes - através dos produtos e serviços oferecem - quanto de seus investidores - através da geração de lucros. Nessa empreitada, cada empresa tem seu próprio objetivo e características específicas.

No entanto Silva e Vanessa (2013) destaca que também existe certa semelhança entre as empresas, o que permite agrupá-las em segmentos; uma delas é a das empresas familiares. As empresas familiares têm como principal característica o fato de que estar vinculado a uma família ou ter a família proprietária em sua gestão. O conhecimento disso é um tipo muito particular de organização.

Para Silva e Lozard (2019) as empresas familiares representam a base da economia mundial, com alto percentual de presença na maioria dos países. A diferença entre essas organizações e outras estruturas de trabalho concentra-se na participação familiar e na forma de gestão envolvida.

O início deste tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias e apresenta uma forte interação e até, em muitos casos, sobreposições inconvenientes entre as políticas e valores da empresa e as políticas e valores familiares.

Atuantes no setor de panificação, de que forma os conflitos específicos e gerais são percebidos pelos familiares na gestão do negócio, bem como eles são tratados, revelando, assim, o impacto de situações conflituosas nos resultados da empresa.

Com isso, espera-se contribuir para melhorias na gestão de conflitos em empresas desse porte, destacando-se, ainda, a necessidade de tratativas urgentes para que o problema não se avolume e comprometa os resultados em longo prazo.

O presente trabalho terá como princípio responder as determinadas indagações a seguir: quais são os impactos ocasionados pelos conflitos organizacionais que tange ao desempenho de empresas familiares de pequeno e médio porte atuantes no setor de panificação em Costa Marques - RO? O locus da pesquisa será as empresas Panificadora Real e Panificadora Santana, todas elas empresas familiares de pequeno e médio porte situadas no Município de Costa Marques - RO.

Os empreendimentos familiares se defrontam com obstáculos notáveis durante seu percurso, sendo muitos deste desencadeados pela pequena ligação condicionada da atividade do negócio e a vida familiar de seus executivos, nesse contexto, é perceptível os conflitos que envolvendo os interesses particulares de cada indivíduo do grupo familiar, com disputas de poder entre os membros que detém função na gestão da empresa, ao qual apresentam divergências quanto à capacidade e aptidões individuais de cada indivíduos da família para desempenho de funções no empreendimento, ou relativas a questões e definições financeiras, dentre outros tantos desafios normalmente ocorrentes na gestão de um negócio.

Analisar o impacto de conflitos organizacionais no desempenho das empresas

familiares. Identificar os tipos de conflitos que ocorrem em empresas familiares, como ainda analisar como empresas familiares tratam os conflitos ocorridos em seu âmbito, e por fim entender como os membros da família percebem os conflitos da empresa.

Já a escolha do tema gestão de conflitos nas empresas familiares de pequeno e médio porte no setor de panificação em Costa Marques-RO. Diante disso, a escolha do tema, bem como a proposta de abordagem aqui apresentada, está pautada na necessidade de se identificar, no âmbito de negócios de empresa, pequena e médio porte, inseridos no contexto de empresas familiares.

O presente trabalho trata da importância da Gestão de conflitos nas Empresas visando solucionar problemas interpessoais a fim de melhorar o convívio entre os membros. Contudo, implica no relacionamento entre as pessoas que hoje consiste em um grande desafio para o Gestor que busca solucionar os problemas, a fim pacificar através de estratégias mais adequada para cada situação.

As micro e pequenas empresas vêm ocupando a maior porcentagem com relação a novos empreendimentos no país, ao qual geralmente são compostos grupos familiares, e cada vez mais iram surgir casos de conflitos por embates do passado, fazendo-se cada vez necessário o estudo sobre soluções, fatores motivadores ou/e potencializadores dos conflitos internos ou externos.

O estudo se faz ao número de trabalhos voltados à análise das problemáticas das pequenas empresas ser ainda reduzido e pouco aprofundado, tendo escassez de pesquisas dedicadas ao problema, bem em trabalho que apresente aplicações para que os indivíduos resolvam os conflitos.

Tal pesquisa contribuirá para que os empreendedores tenham um direcionamento sobre quais são os fatores causadores dos conflitos sejam estes internos ou externos, como também os potencializadores, e assim aplicar soluções desenvolvidas nesse estudo, bem como será importante enquanto aumento e aprofundamento sobre a temática ou mesmo atualização da literatura do assunto, e ainda para gerar novos ou conceitos adequados ao momento ao qual a humanidade se encontra.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Gestão de Conflitos**

Para Bonetto et al (2017) o conflito é algo dinâmico que gera uma reação, causando dois tipos de efeitos. Num ambiente onde a capacidade é estimulada, pode-se gerar conflitos positivos, que criam um ambiente de curiosidade nos colaboradores devido ao estímulo.

Portanto esse caso, alguns procedimentos, explicados a seguir, devem ser utilizados para organizar o conflito, a fim de permitir um desfecho que agrade as partes envolvidas. Esses procedimentos não são regras seguidas por todas as pessoas, nem para todas as situações.

Entretanto na verdade, eles devem ser considerados apenas como princípios a serem levados em conta e aplicados de acordo com o senso comum. Afinal, cada história ou cada caso é um exemplo da capacidade de enfrentar, lutar supervisionar e superar circunstâncias e situações.

Portanto, segundo Almeri et al (2014) diz que um relacionamento, devido a diferenças de valores, pois cada pessoa pode ter valores diferentes criando assim uma situação de conflito por causa dessas diferenças; conflitos de tarefas, que é relacionado ao cumprimento de metas e conteúdo do trabalho; e processar o conflito, que é como o trabalho será feito pelos funcionários.

Formas basicamente essenciais para os indivíduos pensarem, à luta: há poder, liberdades ou interesses, próprios ou não, conexões e condições. Muitas vezes o supervisor o utiliza em várias ocasiões participativa

Como fundamentação das causas que podem produzir confrontos, somado à determinação da disputa de forma mais ampla, pode auxiliar na gestão das lutas, promovendo a inovação e o desenvolvimento da rivalidade no cenário atual, somado a tornar essa preocupação gradualmente mais clara.

De qualquer forma, dentro das associações podemos legitimar o poder, traz na experiência, inúmeros confrontos provocam condições autoritárias que não se fazem em todos os lugares.

Segundo Silva e Vanessa et al (2019, pág. 23) “esta razão consiste basicamente em necessidades tanto de seus clientes - através dos produtos e serviços oferecem - quanto de seus investidores - através da geração de lucros. Nessa empreitada, cada empresa tem seu próprio objetivo e características específicas”.

No entanto, também existe certa semelhança entre as empresas, o que permite agrupá-las em segmentos; uma delas é a das empresas familiares. As empresas familiares têm como principal característica o fato de que estar vinculado a uma família ou ter a família proprietária em sua gestão. O conhecimento disso é um tipo muito particular de organização.

Para as empresas familiares representam a base da economia mundial, com alto

percentual de presença na maioria dos países. A diferença entre essas organizações e outras estruturas de trabalho concentra-se na participação familiar e na forma de gestão envolvida”.

No entendimento de Rebeletto (2004) a economia caracterizada por uma concorrência estimulada e influenciada por economias recessivas. Diante disso, é cada vez mais importante que as empresas utilizem como informações para fazer um bom desempenho econômico familiar na gestão de conflitos.

Conforme Adachi (2006) pontua, solução sobre relações familiares em ambiente profissional, da seguinte forma: as empresas familiares possuem o que podemos denominar de atributos bivalentes, isto é, características que podem ser, ao mesmo tempo, vantagens ou desvantagens dependendo da forma como as empresas são coordenadas, como, por exemplo, a simultaneidade de papéis desempenhados pelos membros da empresa familiar, o envolvimento emocional e afetivo das pessoas que nela trabalham, a identidade compartilhada dos parentes, sua história de vida com uma linguagem particular.

Nova realidade da empresa familiar a mesma, caracteriza-se pelo sucedimento do poder de decisão de forma hereditária de uma ou várias famílias, o início deste tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias obter maior vantagem competitiva a partir de inovações nos produtos, processos, inovação de marketing e inovação organizacional.

A inovação deve cada vez mais resultar de uma abordagem sistemática e programada nas empresas as quais devem aproveitar não só as sinergias internas como também as bolsas de conhecimento espalhadas pelo mundo, que os avanços tecnológicos (web) hoje proporcionam de forma fácil, e que permitem a inserção de novos saberes no contexto empresarial que conduzam a novos produtos ou serviços (Girardi, 2002).

Por possuir uma estrutura leve, e as inúmeras variedades de ramo que as micro e pequenas empresas podem seguir, elas geram muitos empregos formais e renda para a população. Essas evidências citadas afirmam que as micro e pequenas empresas possuem uma ação decisiva no equilíbrio econômico do país, e qualquer declínio nesse setor acarretará em riscos.

Para Cassanego (2006) desta que com isso, por muitas vezes as micro e pequenas empresas passam despercebidas no cenário econômico diante da sociedade em relação a suas características, que por sua vez sofrem grande convencionalismo “Inovação e criatividade são artifícios que podem ser aprendidos e apurados, o importante é a capacidade de manter o foco.

As pequenas empresas que são sucesso de produto podem perceber que esse paraíso pode chegar a um fim repentino e amargo. Enquanto as inovações fornecem fonte de

lançamento para um novo e interessante empreendimento, inovação continuada é vital para apoiar a vantagem competitiva nos anos vindouros.

## **2.2 Funções do gerente**

Portanto; Cohen, (2003) diz que a estrutura, das pessoas, e o estilo operacional, o sistema de recompensas e a liderança devem trabalhar em suas respectivas responsabilidades de forma integrada para garantir a eficiência da organização.

Embora Motta (1991, pg.19) afirme que "a definição da função gerencial, apesar de muitas pesquisas e diversos estudos, permanece um tanto, e até misteriosa, para muitos daqueles que tentam abordar seu conteúdo" este tema busca estruturar uma breve referencial teórico sobre a função gerenciar, com o objetivo de introduzir o tema e relacioná-lo com a grande responsabilidade que o gestor tem quanto ao gerenciamento de conflitos interpessoais.

Entretanto para Fayol (1990) quem pela primeira vez delineou as funções do administrador, listando os poderes da gestão como; antecipar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Esse autor definiu a atividade de comando como aquela encarregada de fazer funcionar o corpo social de uma empresa.

Em relação à perspectiva crítica, Reed (1997) a descreve como um mecanismo de controle cuja principal função é satisfazer as demandas impostas pelo modo de produção. Segundo o autor, o administrador também tem a função de buscar constantemente a melhor remuneração para o capital utilizado pelos proprietários. Sobre esse aspecto, vale ressaltar que, muitas vezes, essa pressão descontrolada exercida sobre o gestor pode prejudicar seu desempenho em outras funções. Aqui, também, o gestor se posiciona como regulador dos conflitos: entre capital e trabalho.

Em relação à perspectiva crítica, Reed (1997) a descreve como um mecanismo de controle cuja principal função é satisfazer as demandas impostas pelo modo de produção. Segundo o autor, o administrador também tem a função de buscar constantemente a melhor remuneração para o capital utilizado pelos proprietários. Sobre esse aspecto, vale ressaltar que, muitas vezes, essa pressão descontrolada exercida sobre o gestor pode prejudicar seu desempenho em outras funções. Aqui, também, o gestor se posiciona como regulador dos conflitos: entre capital e trabalho

Ele também pode ser responsável pela equipe e pelos resultados da empresa. Ou seja, cuidar das suas relações e ser quem incentiva todos a alcançar os objetivos e números de metas.

Dessa forma, o gerente faz o planejamento, o controle, a organização e a estratégia do setor.

### **2.3 Sintomas do conflito organizacional**

De acordo com Handy (1978), a presença de conflito pode ser detectada com a atenção de alguns fatores na organização. Alguns desses sintomas de conflitos. Conversações deficientes, lateral ou verticalmente – falta de informação proposital de uma parte da organização do que a outra está fazendo, quer pelo seu desinteresse, quer pela ocultação das informações.

Oposição e inveja intergrupual – ocorre quando uma área deseja ser melhor que as outras ou quando uma área é sempre reconhecida seu trabalho dentro da empresa. Atrito interpessoal a antipatia entre pessoa dos mesmos grupos diferentes claramente manifestada em público.

Propagação de regras e regulamentos, normas, mitos – tal fator provocou uma quebra conscienciosa das regras ou uma paralisia na empresa; moral baixa por causa da frustração oriunda da ineficiência – a sensação existente de fraqueza diante do trabalho a ser realizado.

Segundo Gondim, Silva e Tamayo, (2004) quando os indivíduos ingressam na organização, eles criam variáveis que podem interferir nessa relação estresse/trabalho. São gerados expectativas e motivações pautadas por valores pessoais, que muitos às vezes pode entrar em conflito com os valores da organização. A consequência disso é a diminuição da motivação inicial e a falta de cooperação e comprometimento com as demandas da organização. Dejours menciona a relação entre estresse e trabalho como "um conjunto de distúrbios mentais ou sofrimento psíquico, associados a experiências de trabalho, desencadeando o chamado estresse laboral", portanto o sintoma do conflito.

Segundo Pinotti (2015) para entender o estresse no trabalho primeiro você tem que entender as diferentes concepções envolvidas no processo o que leva a isso Segundo ele, um dos fatores estressantes no trabalho é a condição que exige adaptação. Para o autor, a provável reação negativa do funcionário qualquer um dos extensores pode causar ansiedade, frustração ou sintomas físicos como dores de cabeça, dores de estômago e tonturas.

É importante salientar que os sintomas traduzem os sinais de que a empresa está doente, embora não caracterizem a doença em si. Sendo assim, torna-se necessário quais são as principais causas de conflitos que estão por trás de cada sintoma evidente. É importante salientar que os pressentimentos traduzem os sinais de que a empresa está doente, embora não

caracterizem a doença em si.

## 2.4 Diferenças de visões sobre o conflito

Para Beck (2009) a visão mais recente sobre os conflitos é a Interracionista que adapta o conflito como necessário e fonte de novas ideias. O que se busca adaptar-se então é exatamente isso, onde o conflito é indispensável para combater a acomodação, e fazer surgir novas ideias valiosas que desencadearão mudanças para a melhoria da produção.

E sendo assim a organização, os colaboradores e o consumidor saem ganhando. Com essa visão interracionista demonstra que o conflito pode ser positivo ou negativo, funcional ou disfuncional, bom ou mau, tendo em conta as ocorrências em que ocorre. O reconhecimento com essa abordagem do conflito não só é inevitável, dependendo das situações o conflito deve ser estimulado, no objetivo adquirirem novas ideias, promovendo inovações e mudanças.

O conflito deve resolver com identificação das causas e solucionar problemas. Sabendo utilizar o conflito, será uma força positiva melhorando a organização. Muitos autores contemporâneos defendem que conflitos podem ser impulsionadores da mudança pessoal e da empresa, contribuindo no estímulo, debate, ideias e na curiosidade.,

Portanto, onde vai contribuir em soluções criativas nos problemas ou conflitos. Segundo esta visão moderna, no conflito positivo e praticável contribui para melhorar a empresa, se o conflito prejudicar o desempenho satisfatório da empresa ou a melhoria é disfuncional, ou seja, negativo, deve procurar soluções para interromper.

No entanto o conflito nesta visão saudável indica gestão efetiva e produtiva na empresa com fortes índices de desenvolvimento. Destacando que os conflitos são característicos às empresas, impulsionando inovação e criatividade, fundamentais no desenvolvimento de todas as empresas.

Para Resende, Martins e Siqueira (2010) destacam que a justificativa no nível dessas visões tradicionais e modernas sobre conflitos, esclarece que no início o conflito, considerado por estudiosos como sendo apenas prejudicial aos indivíduos e ao funcionamento da empresa, atualmente as pesquisas revelam que o conflito tem sua parte benéfica, onde discutem diferenças sobre a organização, principalmente sobre tarefas, sem implicação emocional.

Ao concluir que na história dos conflitos, os mesmos eram vistos como sendo um mal que deveriam de qualquer forma, quando surgia o eliminavam baseando em poder e

autoridade. Considerando que conflito era resultado de comportamentos de indivíduos que nenhuma empresa queria.

Evoluindo os estudos no assunto, chegando à conclusão que conflito pode prejudicar, mas pode ser benéfico, podendo trazer ideias inovadoras, o conflito pode aflorar, valores, exploração de sentimentos, atitudes e pontos positivos de vista. Entende que hoje a existência de conflitos pode ser útil e manter vitalidade nas empresas e em grupos e nas relações interpessoais, sendo inevitável ficar sempre atento e contínuo ao que acontece dentro da empresa.

Nesse sentido, McIntyre (2007, pag. 296) “assim confirma: Que o conflito existente no local de trabalho não é um facto desconhecido, mas é assunto que não é assumido com facilidade. Muitas vezes as organizações têm vergonha em admitir que o conflito existe no seio das suas instalações; acham que a existência de conflito representa uma falha da sua parte”.

Os conflitos nas empresas é um fato real na atualidade, sempre ocorre, os elementos envolvidos são os indivíduos que trabalham e os grupos sendo as equipes de trabalho, departamentos, secções e gestores. As empresas também no nível externo dos conflitos podendo ocorrer no mercado, sendo com clientes, fornecedores, concorrentes e outros.

No nível interno como externo, ambos são relevantes nos elementos implicados em conflitos. Conflitos estão sempre presentes na vida de todos, seja pessoal ou no profissional. Nessa conjuntura, destaca importância na gestão de conflitos, devendo efetuar de maneira a proporcionar resultados benéficos nas empresas.

## **2.5 Conflitos nas empresas e a necessidade de gestão de conflitos**

Os fortificantes das “guerras internas” são os conflitos, são fontes de conflitos, as causas recentes, estão sendo colocados pela atual sociedade moderna, na concorrência contínua seguem as causas mais antigas como, luta pelo poder, alcançado êxito econômico, essas pressões em gerir de forma instrutiva seus conflitos aumentando de forma significativa sua importância, sendo precioso em tudo, propiciando um ambiente agradável aos familiares.

Sendo inevitável ficar sempre atento e contínuo ao que acontece dentro da empresa. Nesse sentido, McIntyre (2007) confirma que, o conflito existente no local de trabalho não é um fato desconhecido, mas é assunto que não é assumido com facilidade. Muitas vezes as organizações têm vergonha em admitir que o conflito existe no seio das suas acomodações; acham que a existência de conflito representa uma falha da sua parte, uma relativa “perda de controle” sobre

os membros da família, sendo o indicador de que a organização não está a funcionar bem.

Conserva-se a ideia de que a existência de conflito numa equipe revela falta de solidariedade, de colaboração e que, portanto, é algo que não deveria existir. Assim, muitas organizações não querem permitir a existência de conflito sendo este visto como uma situação negativa.

Os conflitos nas empresas é um fato real na atualidade, sempre ocorre, os elementos envolvidos são os familiares sendo cada um que trabalham tornando assim um grupo sendo equipes de trabalho, departamentos, secções e gestores. As empresas também no nível externo dos conflitos podendo ocorrer no mercado, sendo com clientes, fornecedores, concorrentes e outros.

No nível interno como externo, ambos são relevantes nos elementos implicados em conflitos. Conflitos estão sempre presentes na vida de todos, seja pessoal ou no profissional. Nessa conjuntura, destaca importância na gestão de conflitos, devendo efetuar de maneira a proporcionar resultados benéficas nas empresas

## 2.6 Procedimentos de gestão e resolução de conflitos

Segundo Fraga (1993) os procedimentos de gestão e resolução de conflitos é apenas parte do problema, também deve conhecer a gravidade do conflito e ser capaz de resolver gerenciá-lo adequadamente. Todos e qualquer processo importante e necessário na gestão de conflitos, que consiste na dissolução de conflitos.

Descreve Fraga buscando um acordo entre os envolvidos, definindo objetivos ignorando assim dando rompimento dissolver-se todas as causas que dão origem a qualquer tipo de conflito, a gestão de conflitos é um procedimento e, como tal, invade diferentes etapas.

Abaixo, discutimos os principais, desde o início da divergência até sua resolução. Evitar: consiste tanto na prevenção quanto na fuga do conflito, adiando, preterindo seu reconhecimento e a possibilidade de resolução.

Às vezes, a pessoa que resolve um conflito na organização pode ser uma parte neutra ou mediadora, enquanto outras vezes pode ser alguém envolvido no conflito que adota uma perspectiva externa para encontrar uma solução. Para Chiavenato (2004) classifica os conflitos como:

- **Conflito latente:** é um conflito não declarado, portanto não há uma clara consciência

de sua existência;

- **Conflito experienciado:** provoca sentimentos de hostilidade, medo, raiva, descrédito entre uma parte e outra. Geralmente não é demonstrado com clareza;
- **Conflito manifestado:** conflito que atinge ambas as partes, é percebido por terceiros e pode interferir nos processos dentro da organização.

No entanto Chiavenato (2004), ressalta que o conflito é inevitável, portanto, o gestor precisa conhecer as suas possíveis soluções ou resoluções. A decifração de um conflito passa quase sempre pela pesquisa das condições que o causaram

## 2.7 Deveres de gestores na intermediação de conflitos

A profissionalização, segundo Padula (2004), significa o ato ou o efeito de realizar atividades remuneradas como meio de vida, através de métodos e princípios. Pode-se afirmar que o desempenho profissional do gestor sempre deverá guardar estreita relação entre a realização profissional e a financeira, baseada nos resultados do empreendimento empresarial, sendo possível, assim, medir o grau de sua competência.

Porém no caso de estabelecimento familiar, tem que ser implantado a ordem para que todos da família que de alguma forma ajuda na empresa é de extrema necessidade de cursos de profissionalização para a condução dos negócios vai além dos gestores, alcançando também a família, para que venha a exercer seu papel de acionista. Nesse caso, alguns procedimentos, explicados a seguir, devem ser utilizados para gerenciar o conflito, a fim de permitir um desfecho que agrade as partes envolvidas. Esses procedimentos não são regras seguidas por todas as pessoas, nem para todas as situações.

Na verdade, eles devem ser considerados apenas como princípios a serem levados em conta e aplicados de acordo com o senso comum. Afinal, cada história ou cada caso é um exemplo da capacidade de enfrentar, supervisionar os conflitos.

## 2.8 Como lidar com o conflito

Como menciona Dalton e Dultton (1978) em uma observação a respeito da consequência de conflitos, dá como exemplo: o processo de competição, onde, pode favorecer ou frustrar um indivíduo ou grupo, em atitudes de pouca amizade, respeito, confiança, levando

ao desequilíbrio ou fracasso de desempenho.

Assim conforme Pinzon e Valero (1996) considera que para um indivíduo em conflito existem basicamente quatro formas de lidar com o outro: a) confrontação direta; b) a possibilidade de abandonar seu objetivo em favor do outro; c) negociar com a outra parte; e d) aceitar ou solicitar a intervenção de terceiro, que poderá ter autonomia para impor uma solução ou, na sua falta, capacidade para facilitar o processo. Em algumas ocasiões, as partes envolvidas no conflito não conseguirão gerenciá-lo por conta própria, seja por que motivo for.

Dessa forma, um terceiro neutro pode ajudar a resolver problemas usando métodos específicos para esse fim. Para White e Bednar (1986) citam os papéis do terceiro, que pode ser: conciliador, mediador e árbitro. (Robbins, 2002) acrescenta o papel do consultor.

Para (White e Bednar, 1986) diz que quando há impasse no processo de resolução de conflitos e atua como terceiro, que conta com a confiança das partes, estabelecendo comunicação informal, com o objetivo de acompanhar o processo, estreitar a comunicação e o relacionamento, além de proporcionar apoio emocional e encorajamento.

Para Umston (1984) diz que o terceiro pode ser um colega de trabalho, um especialista em resolução de conflitos ou o chefe. Andrade. De acordo com Alyrio e Marcedo (2004) afirmam que os gerentes são comumente solicitados a resolver uma variedade de conflitos nas organizações e que podem usar várias estratégias diferentes para intervir nas disputas, incluindo o uso do papel de terceiro. o conflito.

Nugent (2002) mostra que os gestores se deparam constantemente com conflitos e passam boa parte de seu tempo lidando com eles. Se houver conflitos simples, eles podem ser tratados com práticas normais de gerenciamento. Porém, diante de conflitos.

## **2.9 Empresas Familiares**

Quando as empresas são fundadas, elas já possuem uma cultura histórica vinda da família, de seus costumes, crenças, princípios e valores. Segundo Bornholdt (2005, p. 20), a cultura organizacional é moldada pela história por meio de mitos e atos heroicos; pela ideologia descrenças e valores, a filosofia da prática da ética, os negócios e suas peculiaridades e a rituais e atos guiados e repetitivos”.

Nesse sentido, por um lado, Oliveira (1999, p. 40) comenta que a cultura organizacional é representada pelo conjunto de crenças, valores e percepções que consolida um jeito de ser da

empresa, uma espécie de personalidade corporativa, no quando as empresas são fundadas, elas já possuem uma cultura histórica vinda da família, de seus

Por costumes, crenças, princípios e valores. Segundo Bornholdt (2005, p. 20), a cultura organizacional é moldada pela história por meio de mitos e atos heroicos; pela ideologia descrenças e valores, a filosofia da prática da ética, os negócios e suas peculiaridades e a rituais e atos guiados e repetitivos”.

Nesse sentido, por um lado, Oliveira (1999, p. 40) comenta que a cultura organizacional é representada pelo conjunto de crenças, valores e percepções que consolida um jeito de ser da empresa, uma espécie de personalidade corporativa.

Por outro lado, Coker (2009) incluiu, além de princípios e valores como conjuntos importantes para formação da cultura, artefatos, que são constituídos por objetos considerados tradicionais em companhia ou por expressões audíveis.

Toda empresa familiar não pode ignorar essa cultura organizacional, pois é ela que forma a identidade da empresa, mostrando aos consumidores e clientes como é trabalhar dentro da empresa, sua cultura histórica e seus métodos.

Portanto; Davel e Colbari (2000) comentam que a cultura organizacional molda os vínculos e vínculos que geram a união dos funcionários em torno da identidade da empresa, além dos familiares que estão ligados a uma organização empresarial. laços

Os membros da família na organização estão percebendo cada vez mais o poder da cultura organizacional na empresa, a formação da cultura, segundo Mincer (2009), se dá pela troca de experiências e pela realização de aprendizados comuns, principalmente por parte daqueles que lideram a organização, organização.

Essas pessoas se complementam e compartilham seus valores, indo de uma soma de assuntos para um grupo de indivíduos que têm os mesmos sentimentos e valores. À medida que o grupo ganha mais experiência na resolução de problemas, ele estabelecerá princípios válidos para todos os membros da organização.

Dessa forma, as empresas são capazes de manter sua cultura por muito tempo devido a esses processos de evolução. outro lado, Coker (2009) incluiu, além de princípios e valores como conjuntos importantes para formação da cultura, artefatos, que são constituídos por objetos considerados tradicionais em companhia ou por expressões audíveis.

Toda empresa familiar não pode ignorar essa cultura organizacional, pois é ela que forma a identidade da empresa, mostrando aos consumidores e clientes como é trabalhar dentro da empresa, sua cultura histórica e seus métodos.

Portanto; Davel e Colbari (2000) comentam que a cultura organizacional molda os vínculos e vínculos que geram a união dos funcionários em torno da identidade da empresa, além dos familiares que estão ligados a uma organização empresarial, laços

Os membros da família na organização estão percebendo cada vez mais o poder da cultura organizacional na empresa. A formação da cultura, segundo Mincer (2009), se dá pela troca de experiências e pela realização de aprendizados comuns, principalmente por parte daqueles que lideram a organização. organização. Essas pessoas se complementam e compartilham seus valores, indo de uma soma de assuntos para um grupo de indivíduos que têm os mesmos sentimentos e valores.

À medida que o grupo ganha mais experiência na resolução de problemas, ele estabelecerá princípios válidos para todos os membros da organização. Dessa forma, as empresas são capazes de manter sua cultura por muito tempo devido a esses processos de evolução.

## **2.10 Modelos de empresas familiares de pequeno e médio porte**

Segundo Oliveira (2006), o padrão adequado em classificar e definir empresas de pequeno porte resulta antes da necessidade da prática de medidas incentivada visando seu fortalecimento e à sua expansão, existindo inúmeros padrões na classificação dos acordos com finalidade em proceder os objetivos nas instituições, fazendo enquadramento, apoio, pesquisa ou outro.

Baseado no valor do faturamento, patrimônio líquido ou número de funcionários, em cada órgão figurado do setor, instituições financeiras e legislação adotando diversas formas de classificar o que condiz. A Lei nº 123, em seu Capítulo II, artigo 3º, considerando empresa de pequeno porte a sociedade simples, a sociedade empresária, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário que obtenha, para cada ano-calendário, uma receita bruta superior a R\$ 360.000,00, igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (BRASIL, 2006).

Empresa de médio porte é aquela que atinge anualmente receita bruta superior a R\$ 3.600.000,00. Sendo Empresa Pública Federal com instrumentos de financiamento de longo prazo, com definição em condições próprias de financiamento, classificando pequena empresa como tendo Receita Operacional.

Bruta anual superior a R\$ 2.400.000,00 e inferior ou igual a R\$ 16.000.000,00. Sendo que até o ano de 2010 nesses. valores podiam variar de R\$ 1,2 milhão a R\$ 10,5 milhões.

A média empresa, tendo anual entre R\$ 16 milhões e R\$ 90 milhões, Segundo Cintho et al (2010), as Pequenas e Médias Empresas – PMEs exercem um papel fundamental e importante na economia. Sendo evidente o subsídio com cotas relevantes, gerando oportunidades de emprego e parcelas significativas da força de trabalho e modernização da economia, assim estimulando a evolução empresarial.

Para Cintho et al (2010), atua amortecendo o impacto em momentos de crise econômica, realiza encargos menos equilibrados, necessários no funcionamento do sistema, exercendo atribuição crítica no processo de ampliação, dedicação e variação de capital. As PMEs avançam e desenvolvem de forma inusitada, atuando como o elo mais significativo na cadeia de produtividade, sendo compradores de produtos e serviços ou mesmo fornecedores, destacando nas empresas maiores.

É possível observar que, mesmo nas chamadas economias desenvolvidas, o modelo empresarial começa, em geral, com pequenas empresas familiares. Só bem mais tarde as organizações evoluem para uma estrutura societária mais impessoal. Sua coesão decorre de vínculos morais e emocionais como parte da composição de um grupo com uma origem comum, que é a família e sua história (Bernhoeft e Gallo, 2003).

Pyromalis e Vozikis (2009) mostram as empresas novas ou antigas, de pequeno ou grande porte, ou familiares, com vantagens competitivas, na preservação do conhecimento peculiares, laços fortes e o resistente compromisso dos membros com a empresa, na maioria sofrendo conflitos pelas diferenças entre as prioridades do negócio e interesses da família ou mesmo do dono.

Sendo indecisão, comum nas empresas familiares na fase inicial, onde em geral encontra nas pequenas e médias empresas, aceitação nas mudanças, restrição em estratégias desconhecidas; contratar ou não integrantes da família; programar sucessão ou proporcionando a geração seguinte que continue naturalmente encarregando do negócio, sendo grande desafio da perpetuidade.

### **2.11 Estilo de Gestão e Liderança na empresa familiar.**

Portanto Robbins (2005) diz que a liderança está relacionada à capacidade de influenciar pessoas, motivando-as para o alcance de seus objetivos. Se não há essa confiança ou ela é perdida, o desempenho do grupo pode ser afetado até que volte a se estabelecer uma confiança mútua entre líder e liderado.

Segundo Silva (2005) ainda complementa afirmando que o estilo do líder em uma empresa familiar é fator decisivo, independentemente do estágio em que a empresa se encontra, podendo definir o futuro da empresa, seja de maneira negativa, seja positiva.

Conforme Diniz (2011) destaca que o líder em empresas familiares precisa ter uma personalidade carismática e que passe credibilidade, lembrando-se que essa personalidade será refletida pela empresa no mercado, se o fundador tiver uma personalidade marcante, carismática, capaz de conquistar e dar credibilidade ao seu negócio, é possível fortalecer a imagem da empresa, facilitando, inclusive, o processo de sucessão, já que essas características poderão ser conquistadas naturalmente pelos sucessores.

A abordagem comportamental centra-se nas funções do líder em relação à equipe, baseando-se em uma estrutura orientada para a tarefa, visando dar apoio às necessidades dos empregados para que estes contribuam com a produção organizacional. Por sua vez Maino, (2005) destaca que todo gestor de empresas familiares que deseja alcançar sucesso deve planejar.

Assim, o planejamento seja ele em que setor é colocado como prioridade para o sucesso de uma empresa, assim, a principal dificuldade do líder de uma empresa familiar está em trabalhar com colaboradores da própria família, amigos e conhecidos, o que leva à confusão de entendimento sobre o pessoal e o profissional, prejudicando os resultados da empresa.

Na pesquisa realizada por Silva (2005) verificou-se que o estilo de liderança na empresa familiar é fator decisivo, independentemente do estágio em que ela se encontra, assim, a liderança autocrática foi verificada como predominante nas empresas familiares analisadas.

Importante mencionar que são poucos os estudos relacionados para identificação do estilo de liderança em empresas familiares, fator que limita uma maior profundidade da abordagem sobre o tema, todavia, destaca-se que essas empresas devem atentar-se a esse fator para que se possa fazer as adequações necessárias para que as vantagens sempre se sobressaiam às desvantagens.

## **2.12 Conceito de empresa familiar.**

No entanto, podemos dizer que o conceito nas Empresas Familiares como sendo aquela empresa em que o controle societário, ou seja, as ações estão nas mãos de uma família e que os principais cargos da administração são administrados pelos membros dessa mesma

família. Mais de um membro da mesma família contribui para a administração, investimento e/ou operação de um negócio. Essa participação pode ser direta ou indireta. Caracteriza-se, portanto, por uma separação menos nítida entre o patrimônio de seus participantes e a gestão de ativos.

Portanto, em empresas familiares um dos mais importantes momentos está na sucessão, trata-se, basicamente, do processo de escolha do novo gestor da empresa, aquele que irá assumir as responsabilidades da empresa, um momento complexo já que, por vezes, envolve conflito de opiniões e de interesses.

Dessa forma, a sucessão familiar é colocada como um processo crítico na sobrevivência da empresa, erros e falhas nesse processo podem vir a prejudicar sua continuidade. Sobre Empresa familiar Oliveira (2010, p. 13) destaca que:

“É extremamente importante que seja feita uma análise bem rígida e rigorosa, no processo sucessório, pois muitas vezes, o gestor tem uma inclinação muito maior na hora de nomear seu sucessor, sugerindo que seus herdeiros sejam as melhores alternativas para o comando da empresa. Nas empresas familiares muitas vezes se tem conflitos na gestão, visto que como o próprio nome já sugere se tem relações familiares no ambiente de trabalho, por vezes, o familiar se confunde com o profissional, trazendo prejuízos para os resultados da organização. As dificuldades podem ser ainda mais complexas quando se fala do processo de sucessão nessas empresas, já que, por vezes, envolve o sonho dos pais em passar a empresa para o filho, que, por sua vez, ainda não está preparado ou capacitado para tanto, ou mesmo, não deseja essa sucessão (Oliveira, 2010, p.13)”.

Desse modo trata-se de uma temática delicada que merece atenção. Sabendo-se que o Brasil possui um número significativo de empresas familiares, dentre as 8 milhões de empresas registradas no Brasil em 2011, 90% são empresas familiares. (Gouveia, 2011), e que muitas vezes não conseguem sobreviver no mercado por motivos relacionados à gestão, acredita-se ser fundamental que estudos sejam realizados com o intuito de contribuir para sua continuidade e sucesso no mercado, tendo em vista que problemas na sucessão são os que mais acometem a sobrevivência dessas empresas.

Com o decorrer do tempo, a empresa demandará mudanças, seu fundador precisará se afastar e seu sucessor assumirá seu lugar, tornando a empresa, cenário de dificuldades. Não é difícil imaginar o porquê dessas dificuldades, visto que se tem uma empresa acostumada com o processo de gestão de uma só pessoa, adaptá-la a um novo processo de gestão requer

paciência e tempo.

A sucessão familiar tem destaque como desafio das empresas familiares nos próximos cinco anos, conforme já é sabido, esse é, se não, o maior desafio que essas empresas precisam enfrentar, devendo ser retomado nesse caso a questão da cultura organizacional, considerando sua relação direta com processo de mudanças. das empresas familiares pesquisadas afirmaram ser propensos a oferecer ações para gestores que não sejam da família.

De acordo com Salamanca (2007), o processo de sucessão familiar quando envolve o filho, por vez, traz a pressão de não decepcionar seus pais, sem que ele consiga externar sua vontade, passando a trabalhar desmotivado, sem qualquer interesse que de fato a empresa prospere.

Portanto, se faz fundamental que os proprietários analisem se de fato é o que o filho deseja e, em caso positivo, iniciem o processo de capacitação com antecedência, verificando o momento certo para a sucessão, considerando se ele de fato está preparado para assumir a gestão da empresa. Devendo-se sempre lembrar que a empresa não deve ser confundida com a família.

Contudo, de acordo com Fritz (1993), 30% das empresas familiares passam para a segunda geração e apenas 10% para a terceira. E segundo Lodi (1998), 25 anos é o limite e poucas companhias sobrevivem a essa data.

### **2.13 Considerações gerais sobre o conflito e sua administração.**

De acordo com Rondeau (1996), o conflito pode ocorrer no nível individual ou em grupo; ele surge quando uma parte, o indivíduo ou o grupo, percebe a outra como obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provoca sentimento de frustração que levará a reagir em face da outra parte.

No entanto Já para; Follet (1997) associa o conflito às diferenças e não é possível evitá-lo, mas utilizá-lo, em vez de condená-lo, deve-se fazer do mesmo uma busca para os benefícios. Enquanto Robbins (2002) adota definição semelhante à de Rondeau, e o vê “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

A gestão da empresa familiar, que possui diferentes características, pode ser considerada mais uma fonte de conflito. Dreher e Tomio (2004) afirmam que a gestão de empresas familiares muitas vezes os papéis da família e dos negócios podem se tornar indistintos.

Os problemas da empresa se cruzam as paredes da casa e vice-versa, e a privacidade pode atrapalhar o comportamento dos negócios. Ter uma definição de responsabilidades minimiza conflitos. A profissionalização da gestão também é outra fonte de conflito nas empresas familiares.

Para uma empresa se profissionalizar, o primeiro passo, diz Ricca (2005), é não contratar gerentes profissionais não familiares. O fundamental é a atitude que a família assume contra o profissionalismo.

A interação entre as pessoas que compõem a equipe de trabalho provoca situações conflituosas, e a maior responsabilidade do gestor é agir de forma que os conflitos sejam utilizados de forma positiva na organização.

Para isso, precisam conhecer seu ambiente, estruturas organizacionais, redes de poder, processos políticos e, principalmente, o conflito, suas causas, seus sintomas, sua dinâmica e as técnicas para agir positivamente diante dele.

O conflito pode ser considerado uma situação ruim sob quaisquer circunstâncias. Ou como condição natural de convivência entre as pessoas, em que havia bons e maus momentos, como preconiza Relaciones Humanas.

Má comunicação, hostilidade e inveja intergrupais, atritos interpessoais, proliferação de regras e regulamentos e baixa moral estão entre os principais sintomas encontrados em organizações que antecedem situações de conflito.

Entre as principais causas que causam conflitos em uma equipe de trabalho podemos citar: diferenças nos estilos interpessoais, diferenças nas atitudes, comportamento do líder diante do conflito, objetivos competitivos e não cooperativos, tamanho do grupo, critérios de recompensa e avaliação de desempenho, problemas com comunicação e condição de conflito tornam-se conhecidos por todos aqueles que interagem com os encrenqueiros. Nessa condição, os próprios participantes do conflito buscam resolver ou abolir o conflito, mas muitas vezes precisam de ajuda externa para isso.

Para as partes envolvidas e, conseqüentemente, para o resultado do trabalho ser realizado. O gestor, para potencializar o desempenho de sua equipe, precisa enfrentar o conflito e suas causas e conseqüências, valendo-se de seu conhecimento da situação e dos mecanismos de ação que melhor lhe convêm no momento. Algumas situações de conflito transcendem a condição de serem tratadas nas relações normais entre o grupo e seu gestor.

O gerente deve então assumir um papel, ajudando as partes a resolverem suas

diferenças, esse papel desafiador exige um preparo ainda maior por parte do gestor, pois ele terá que agir de forma neutra, sem deixar que seus objetivos interfiram em sua atuação diante desse conflito específico.

Para isso, você deve focar no processo e no conteúdo, sendo imparcial com as pessoas, portanto este capítulo, foram tratados os conceitos de conflitos, enfatizando aqueles que existem entre os indivíduos dentro da organização, analisando suas definições, causas, consequências e principalmente, como podem ser administrados. Buscamos também compreender o papel do gestor como agente ativo na gestão de conflitos.

### **3. METODOLOGIA**

Considerou a realidade das empresas Panificadora Real e Panificadora Santana, porém todas elas negócios familiares de pequeno e médio porte situadas em Costa Marques-RO, para se buscar responder o problema que fora formulado para a pesquisa, atendendo, assim, o seu objetivo.

Porem no ano de 2009 mudou-se para Costa Marques com sua família. proprietário e gerente da empresa. O critério que pautou a classificação das empresas foi a qualidade oferecida aos clientes a dedicação.

A condução das entrevistas permitiu identificar os aspectos emocionais e não verbais subjacentes às respostas, bem como filtrar aqueles que pretendiam apenas causar uma boa impressão. Primeiramente, foram realizadas entrevistas com os donos das padarias, cujo roteiro consistia em perguntas semiestruturadas.

#### **3.1 Coleta de Dados**

Segundo os parâmetros apresentados por Vergara (1997), portanto, esta pesquisa é qualitativa, exploratória e descritiva, exploratória, como decorrência de ser duas panificadoras no setor da economia pouco estudado.

Portanto no que tange à administração de conflitos e também pelo fato de os estudos sobre gestão de conflitos nas empresas familiares de pequeno e médio porte de panificadora de Costa Marques-RO. Nas panificadoras não serem facilmente encontrados, principalmente quando o assunto é o conflito.

Descritiva, porque visa conhecer as formas de atuação dos gestores dessa empresa

familiar na administração de conflitos, no âmbito dos relacionamentos interpessoais, bem como conhecer a percepção dos envolvidos no processo de administração de conflitos.

Quantitativa, uma vez que utilizar-se-á a estatística descritiva como apoio nas análises dos resultados encontrados nas entrevistas realizadas. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo.

Bibliográfica, porque a fundamentação teórica do trabalho implicou uma investigação em livros, artigos e outras fontes para consultas públicas sobre os diferentes assuntos. De campo, pois coletaram-se dados por meio de entrevistas Simi estruturadas e observação do pesquisador, uma vez que o objeto desta pesquisa se tratava da relação conflituosa entre as famílias e a atuação dos membros das empresas que por ser familiar é o próprio dono, diante desses conflitos.

A entrevista no local de trabalho dos pesquisados permitiu ao pesquisador conhecer o dia a dia do trabalho das duas famílias entrevistada, além de ter favorecido a coleta as informações pelas respostas às questões apresentadas.

### **3.2 Processo de coleta dos dados**

Os dados foram coletados através de: entrevistas semiestruturadas; e observações do pesquisador. A opção por entrevistas deve-se, antes de tudo, à complexidade do tema. Alves-Mazzotti (2000, p.168) afirma: Por seu caráter interativo, a entrevista permite tratar de questões complexas que dificilmente poderiam ser adequadamente investigadas por meio de questionários.

As entrevistas transcorreram da seguinte forma: a primeira entrevistada foi realizada na Panificadora Real, devido a questão geográfica, a segunda empresa entrevistada é Panificadora Santana.

Quanto ao método quantitativa, uma vez que utilizar-se-á a estatística descritiva como apoio nas análises dos resultados encontrados nas entrevistas realizadas. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo.

Em relação a observação do pesquisador, uma vez que o objeto desta pesquisa tratava-se da relação conflituosa entre as famílias e a atuação dos membros das empresas que por ser familiar é o próprio dono, diante desses conflitos.

Portanto, para Yin (2001, pág. 115) diz que “de uma maneira informal, pode-se realizar observações diretas ao longo da visita de campo, incluindo aquelas ocasiões durante as quais

estão sendo coletadas outras evidências, como as entrevistas”.

Entretanto Vergara (2013, pág. 48) diz que pesquisa bibliográfica é aquela realizada “com base em material publicado em livros, artigos e outras fontes para consultas públicas sobre os diferentes assuntos, observações diretas ao longo da visita de campo, incluindo aquelas ocasiões durante as quais estão sendo coletadas outras evidências, como as entrevistas”.

### **3.3 Seleção de entrevistados**

O conjunto total considerado na pesquisa foram duas empresas de panificação na cidade de Costa Marqueis-RO Portanto a primeira entrevistada foi a Panificadora Real. Torna-se importante salientar a grande colaboração por parte das empresas, não limitando de nenhuma forma a atuação do pesquisador nas suas dependências, inclusive colocando à disposição do entrevistador o local físico na sede da empresa para qualquer necessidade.

Foi notória também a disposição dos pesquisados em atender, permitindo, assim, que todo o trabalho de levantamento de dados fosse realizado em um curto prazo. Todas as entrevistas foram coletadas através de anotações numa caderneta, com a autorização dos entrevistados, e seus dados foram compilados e transcritos para que fosse possível sua análise.

Aproveitou-se as visitas as dadas empresas, durante o período em que aguardava para ser atendido pelo proprietário, para realizar observações do ambiente comercial e familiar. Isso foi possível dada à dinâmica de atuação das empresas, em que os pesquisados estavam sempre à disposição dos clientes que entravam na empresa de panificação.

Segundo Yin (2001) diz que de uma maneira informal, pode-se realizar observações diretas ao longo da visita de campo, incluindo aquelas ocasiões durante as quais estão sendo coletadas outras evidências, como as entrevistas. A espera pelos entrevistados caracterizou-se como uma das poucas dificuldades encontradas quando do levantamento dos dados.

No próximo tópico, para que se possa proceder à análise dos dados, faz-se necessário apresentar as empresas panificadoras. Far-se-á uma breve descrição da empresa, caracterizando-a e exibindo as informações obtidas pelo pesquisador.

### **3.4 Cenário da Pesquisa**

Os dados foram colhidos por meio de entrevistas com os atuais proprietários das empresas de Panificação cujas empresas estão situadas na região. Norte do município de Costa

Marques-RO atuação profissional dos entrevistados, descrevendo sua função, tempo de empresa, tempo de atuação na área de Panificação.

Portanto a primeira entrevistada foi a Panificadora Real; onde, relatou o atual Dono; R1 Alfa, que iniciou no ano de 1981 com seus dois irmãos e no ano de 1986 ele R1 Alfa passou a liderar com sua família.

A segunda empresa entrevistada é Panificadora Santana; onde relatou o Dono S1 Alfa, sua história a qual se iniciou no Forte Príncipe da Beira no ano de 2006 em um lugar turístico daqui do Município de Costa Marques. Porém no ano de 2009 mudou-se para Costa Marques com sua família.

Entretanto as partes, serão analisadas as informações relativas ao construí conflito, suas causas, consequências e forma de atuação, buscando atender ao objetivo da pesquisa que pretende explorar a percepção das famílias a respeito das situações de conflito presente trabalho, o estudo de caso considerou a realidade das empresas Panificadora Real e Panificadora Santana, Porém todas elas negócios familiares de pequeno e médio porte situadas em Costa Marques-RO, para se buscar responder o problema que fora formulado para a pesquisa, atendendo, assim, o seu objetivo. Isso porque, de acordo com apontamentos de Vergara (2013, pág. 2013) “a pesquisa bibliográfica é aquela realizada com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público”.

### 3.5 Relato da entrevista. Panificadora Real

Portanto a primeira entrevistada foi a Panificadora Real; onde, relatou o atual Dono; R1 Alfa, que iniciou no ano de 1981 com seus dois irmãos e no ano de 1986 ele R1 Alfa passou a liderar com sua família.

Trabalhando para melhor atender seus clientes com toda atenção e dedicação e atenção a empresa Panificadora Real está á muito tempo trabalhando em família para bem servir seus clientes.

**Figura 1 e 2 - Panificadora Real – amostra de produtos**



**Fonte – Autoria própria.**

A segunda empresa entrevistada é Panificadora Santana; onde relatou o Dono S1 Alfa, sua história a qual se iniciou no Forte Príncipe da Beira no ano de 2006 em um lugar turístico daqui do Município de Costa Marques. Porém no ano de 2009 mudou-se para Costa Marques com sua família.

**Figuras 3 - Panificadora Santana**



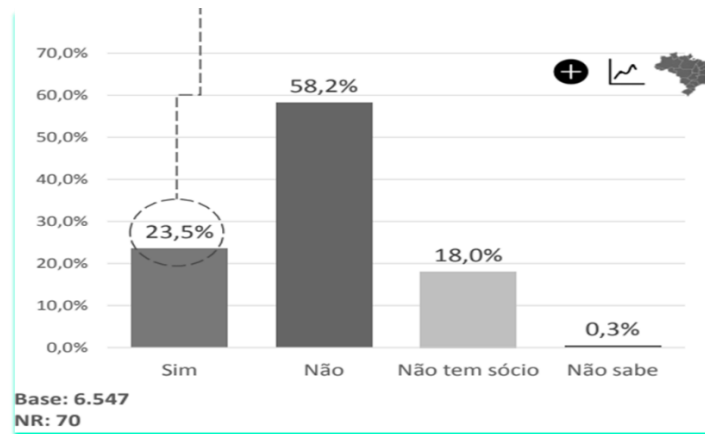
Fonte – Autoria própria.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Desafios da Administração Familiar no Brasil: Dados Estatísticos**

O cenário político, econômico e social do Brasil é muito favorável para o surgimento e desenvolvimento de empresas, o país tem crescido em todos os sentidos. Segundo Ipe (2010), 18,5 milhões de habitantes ascenderam socialmente no Brasil entre 2006 e 2008. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Brasil superou os índices da Rússia, Índia e China, no ranking, segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), a décima economia do mundo.

Para o desenvolvimento deste tema toma-se como base a pesquisa realizada pela pesquisa PwC (Private Company Services1) Brasil em 2013 sobre empresas familiares no Brasil, verificou-se que a importância dessas empresas tem sido reconhecida, com agilidade e flexibilidade como oportunidades frente a outras empresas e como desafios aos conflitos inerentes ao próprio modelo de negócio e à busca de evitar riscos. É importante mencionar, com base na pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2020), que cerca de 23,5% das empresas familiares no Brasil têm familiares como sócios, conforme o Gráfico 1:

**Gráfico 1** – Composição de sócios das empresas familiares no Brasil

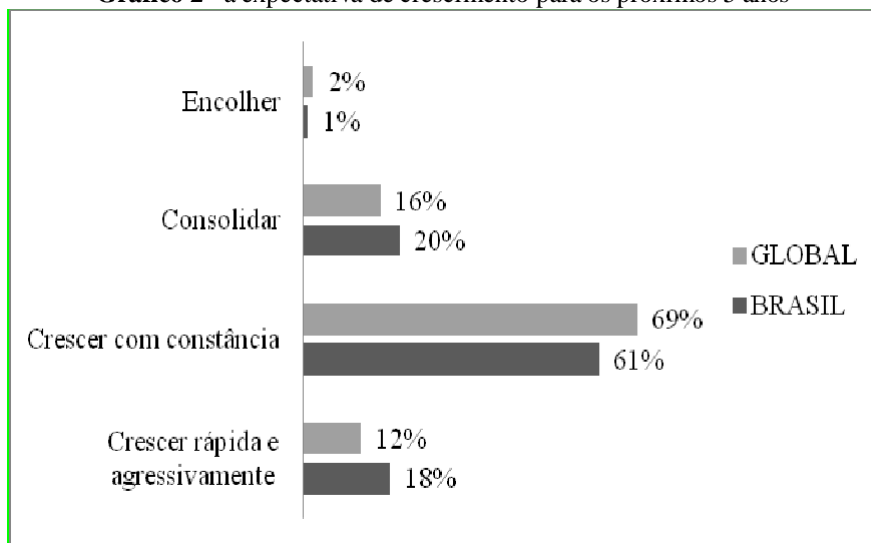
**Fonte:** Pwc Brasil (2020).

Assim, pode-se dizer que em muitas empresas familiares não se limita apenas ao sócio fundador e ao processo sucessório, há também a questão da gestão familiar extensiva, com sua liderança assumida pelos parentes, o que pode ser considerado como uma vantagem, já que há uma lealdade familiar na busca de manter o nome da empresa em evidência. No entanto, deve-se ter cuidado para não confundir os conflitos familiares com os profissionais.

Pesquisa realizada pela Pwc Brasil (2013) mostrou que as estruturas de trabalho familiar brasileiras não planejam para o longo prazo e acreditam que contribuem para a estabilidade da economia do país.

Segundo a Pwc Brasil (2013), 54% discordam que as empresas do setor tenham foco de longo prazo na tomada de decisão, enquanto 32% concordam e 67% acreditam que contribuem para a estabilidade da economia. A mesma pesquisa também mostrou que os gestores dessas empresas estão otimistas com o crescimento de seus negócios.

A Pwc, anteriormente denominada Price water house Coopers, é uma rede de firmas independentes presente em 158 territórios, com mais de 250.000 profissionais dedicados à prestação de serviços de qualidade em auditoria e garantia, consultoria empresarial e transações.

**Gráfico 2** - a expectativa de crescimento para os próximos 5 anos

Fonte: Pwc Brasil (2020).

Praticamente todas (96%) das empresas familiares brasileiras que esperam crescer estão confiantes em atingir seus objetivos. Assim, parece que a maioria das empresas familiares tem a expectativa de crescimento sustentado, o que reforça o pensamento de falta de planejamento de longo prazo, pois seus gestores evitam correr riscos, administram a empresa e as situações que se apresentam no futuro. gestão, pessoas, logística, produção, entre outros.

Ainda assim, em relação à falta de planejamento de longo prazo, Teló (2001, pg. 20) destaca que "o interesse por resultados imediatos, comprometendo objetivos de longo prazo, pode levar a empresa à miopia mercadológica, pois não se prepara para o futuro e perde excelentes oportunidades de mercado". Assim, diferentemente do que dizem os gestores que participaram da pesquisa Pwc (2020) sobre a falta de planejamento de longo prazo, o autor aponta que esse problema existe e é um dos gatilhos para o fracasso nesse tipo de empresa.

Para solucionar a falta de planejamento de longo prazo, Ricca (2004) cita que o principal fator que pode ajudar na sobrevivência e gestão dessas empresas é a reconcentração, quanto mais a família restringe o crescimento do número de proprietários, maiores são as chances de sobrevivência a longo prazo. Essa centralização permite que a empresa reduza o nível de conflitos, focando em uma missão e visão corporativa.

#### **4.2 Impacto de conflitos intraorganizacionais nos resultados de empresas familiares do setor de panificação**

Entretanto esta etapa, os resultados encontrados na aplicação de questionários às

empresas do setor de panificação; sendo elas, Padaria Real e Padaria Santana. Os resultados foram categorizados de acordo com o questionário aplicado e são apresentados como: Resultados referentes ao planejamento; resultados relativos à organização; resultados quanto à direção; resultados sobre o controle; resultados referentes à influência da família no processo de gestão; e resultados sobre a gestão de conflitos.

#### **4.2.1 Resultados quanto ao planejamento**

Segundo Chiavenato (1987), o planejamento pode ser definido como sendo a base da gestão de uma empresa. Trata-se de uma função administrativa que antecipa fatos e define os objetivos de uma organização, bem como as tarefas necessárias à obtenção desses objetivos, com o foco sempre no futuro, porém, sem deixar de levar em consideração, também, as demandas da realidade atual

Através da análise dos dados foi visto que as empresas analisadas seguem o que a maior parte da literatura demonstra, isto é, não adotam um planejamento de longo prazo. As empresas analisadas se preocupam mais com resultados imediatos, e não dão muita importância ao planejamento estratégico, por desconhecerem seus benefícios ou por não terem condições de contratar profissionais especializados nesse tipo de ferramenta gerencial.

Essa ausência de planejamento estratégico prejudica a adaptação das empresas familiares às constantes mudanças do mercado, pois as empresas não possuem mão de obra especializada, ou departamentos específicos para monitorarem o ambiente externo e auxiliarem o líder na elaboração de estratégias e tomadas de decisão, prejudicando assim seu desempenho e competitividade.

Com o objetivo de conhecer a percepção dos entrevistados sobre o comportamento das suas empresas em relação ao planejamento, nove depoimentos foram apresentados no que eles deveriam responder se discordassem ou concordassem com eles, considerando uma escala que varia de 1 a 7, sendo 1 discordo fortemente e 7 concordo totalmente.

Para analisar esse perfil comportamental, os resultados foram compilados em tabelas, e foi verificada uma média das respostas dadas. Os resultados verificados em relação ao planejamento são apresentados na Tabela 01.

**Tabela 01.** Percepção dos sujeitos quanto ao planejamento

<b>Quanto ao planejamento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Média</b>
As estratégias estão delineadas de forma clara pela verdadeira administração	-	-	-	-	-	2	7,00
Estratégias estão adequadas à organização	-	-	-	-	-	2	7,00
As estratégias são de conhecimento da gerência	-	-	-	-	-	2	7,00
Os objetivos e metas das áreas organizacionais estão alinhados à estratégia geral	-	-	-	1	-	2	6,33
Os objetivos e metas das áreas organizacionais estão delineados de forma clara	-	-	-	2	-	-	4,0
Os objetivos e metas das áreas organizacionais estão adequados às necessidades da organização	-	-	2	-	-	-	3,00
Os objetivos e metas das áreas organizacionais são de conhecimento do nível operacional	-	-	-	-	2	-	5,00
Os objetivos e metas estão alinhados entre as áreas organizacionais	-	-	-	2	-	-	4,00
As estratégias, os objetivos e as metas da organização são formalizados num plano	-	-	2	-	-	-	3,00

**Fonte:** autoria própria.

Todos esses aspectos estão relacionados ao planejamento estratégico, verificando que o comportamento dos dois padeiros é semelhante. O planejamento pode ser considerado falho, pois, embora tenha havido concordância dos respondentes em relação ao delineamento de estratégias de forma clara pela alta administração e seus adequação à própria organização e alinhamento com os objetivos e metas das áreas organizacional, declarando ainda que são de conhecimento da administração. Tal impressão é confrontada com o que eles respondem sobre o delineamento de objetivos e metas, que apresenta falhas na clareza de sua elaboração e adequação às necessidades das empresas, bem como a comunicação para as áreas organizacionais, não tendo sequer um plano básico que reúna todos estes elementos, favorecendo, posteriormente, a monitoramento, avaliação e tomada de decisão preventiva, corretiva em relação a indicadores delimitados.

#### **4.2.2 Resultados quanto à organização**

Foi observado nas empresas analisadas que o líder, o responsável pelas tomadas de decisão, costuma ser apenas uma pessoa, seguindo um processo sucessório, baseado na gestão familiar, com a liderança assumida pelos parentes, o que pode ser considerado por um lado como uma vantagem, já que há uma lealdade familiar na busca de manter o nome da empresa em evidência. No entanto, deve-se ter cuidado para não confundir os conflitos familiares com os profissionais.

Nas empresas analisadas foi constatado que a relação entre os familiares é conflituosa, os subordinados não tendo uma delimitação clara de funções e autoridade, gerando conflitos desnecessários para a tomada de decisão, o que torna o processo muito longo, estressante e desgastante. No entanto em ambas as empresas analisadas há disponibilidade dos fundadores para aceitarem gestores profissionais nos cargos de topo da administração da empresa o que pode contribuir para a melhores resultados da empresa.

Deste modo com as mudanças da tecnologia e as novas oportunidades de mercado é importante que a empresa familiar se profissionalize para ter uma sobrevivência em longo prazo. É fundamental também planejar antecipadamente a sucessão de pessoas na empresa familiar, para que, quando for necessário realizar a troca, esteja tudo documentado e com os

demais membros do negócio e da família cientes, pois se a sucessão familiar gerar conflitos de interesses, os familiares podem colocar o futuro da empresa em risco.

Aspectos organizacionais também foram analisados na percepção dos gestores das panificadoras em estudo, focando principalmente em questões relacionadas a estrutura organizacional e divisão de tarefas, ocupação de cargos e tomada de decisão, assim como a comunicação no ambiente interno. Os resultados verificados são apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2.** Percepção dos sujeitos quanto ao perfil organizacional

Quanto à organização	1	2	3	4	5	6	7	Média
A estrutura organizacional é adequada às necessidades da empresa	-	-	-	-	-	-	2	7,00
A divisão do trabalho é adequada às necessidades da empresa	-	-	-	-	2	-	-	5,00
Os cargos são ocupados de acordo com o perfil e competência necessários à função	-	-	-	-	-	-	-	6,00
A autoridade é centralizada na alta administração (proprietário, diretoria)	-	-	-	-	2	-	-	5,00
A comunicação descendente é eficiente	-	-	-	2	-	-	-	4,00
A comunicação ascendente é eficiente	-	-	-	-	-	2	-	6,00
O sistema de informações é adequado às necessidades das empresas	-	-	-	-	-	2	-	6,00
As empresas tem flexibilidade para se adaptar às mudanças do ambiente	-	-	2	-	-	-	-	3,00

**Fonte:** autoria própria.

Portanto a partir dos resultados é possível verificar que em relação à estrutura e adequação, de cargos às necessidades das empresas, as panificadoras em estudo parecem não apresentar problemas, com seus gestores concordando que são adequados, apesar de serem uma baixa concordância, o que pode indicar a existência de falhas nesse processo, enfatizando que, principalmente em termos de cargos, é um problema comum em empresas familiares.

A autoridade tem se mostrado centralizada na alta administração, o que mostra um perfil liderança autocrática, que centraliza a tomada de decisões, não aceitando participação do seu grupo, que tende a ser problemático por não ouvir os outros membros da equipe.

A comunicação, por outro lado, revelou-se um dos maiores problemas presentes nas empresas em estudo, os dois gestores convergiram em discordar da eficiência de suas comunicações internas, bem como a flexibilidade para se adaptar às mudanças no ambiental, que requer atenção para que os resultados sejam mais eficientes.

#### **4.2.3 Resultados quanto à direção**

Foi observado que a tomada de decisão fica concentrada nas mãos do líder que são os fundadores das empresas que ao mesmo tempo são os próprios gerentes, que em todas elas correspondem a familiares. Foi verificado que à centralização das decisões nas mãos dos fundadores e gerentes gera uma lentidão na tomada de decisões, prejudicando assim a produtividade das empresas.

Segundo Drucker (2001), o primeiro cuidado que os dirigentes de uma empresa familiar devem ter é com a contratação de parentes simplesmente pela existência de laço sanguíneo e não pela capacidade técnica dos mesmos de assumirem cargos importantes. Esse tipo de situação gera indignação e desmotivação entre os profissionais competentes que não fazem parte da família.

É comum nas empresas familiares cargos de direção sejam assumidos por quem não tenha o menor conhecimento em gestão, ou até mesmo o ramo em que a empresa atua, constituindo-se de fatores que podem afetar negativamente o sucesso da empresa. Deste modo é importante a adoção de um planejamento estratégico que permita a formulação de uma estratégia competitiva abrangente, favorecendo o crescimento ou mesmo a sobrevivência da empresa.

#### **4.2.4 Resultados quanto ao controle**

Em relação aos principais conflitos organizacionais existentes foi observado que a maioria dos conflitos decorrem da comunicação vertical e horizontal, pois não há estratégias, objetivos e metas a serem seguidos em nenhum dos negócios. Sabe-se que o planejamento estratégico é fundamental em qualquer organização, independentemente de seu segmento, regime jurídico ou sua forma de constituição, todas as organizações privadas ou não devem definir claramente qual o seu papel, seus objetivos e como atingi-los.

Nas empresas familiares utiliza-se técnicas estabelecidas pelo próprio empreendedor, utilizando critérios, baseados na lealdade e na confiança e nem sempre na competência. É comum os gestores não utilizar ferramentas gerenciais e conhecimentos específicos de gestão. Os valores dessa empresa são pessoais e estão ligados à personalidade do fundador, que reflete na cultura e no desempenho empresarial.

Deste modo é importante a adoção de um planejamento estratégico, ainda que simplificado ou em fase de implementação, para auxiliar o desempenho e crescimento das empresas familiares analisadas, visto que possibilita a organização dos processos e o fluxo das informações de valor, auxilia na formulação das regras necessárias e direciona as tomadas de decisão de seus gestores.

#### **4.2.5 Resultados quanto ao processo de influência da família no processo de gestão**

Segundo Casillias, Vazquez e Diaz (2007) a empresa familiar é uma organização socialmente complexa. Tal heterogeneidade de agentes, de papéis em interação em constante evolução é, como bem se pode compreender, uma mistura de cultura de conflito de maior e menor relevância. O primeiro foco de atenção foi o pioneiro e chefe da família que continua à frente dos negócios. Foi observado que uma das principais influências da família no processo de gestão é a centralização das decisões empresariais nas mãos do líder, que comumente é o fundador da empresa. Essas dependências do líder podem causar demora no desenvolvimento dos sucessores e também conflitos de interesse.

Desse modo é importante adotar estratégias de controle desses conflitos, de forma a mantê-los em níveis razoáveis e providenciar mecanismo adequados para enfrenta-los e resolvê-los. Para isso, é necessário compreender como eles são gerados nas organizações, como prevê-los e como articular esses mecanismos de solução.

Dessa forma é fundamental uma comunicação eficiente entre os diversos agentes que formam as empresas familiares para que as diferenças percepções e expectativas sejam as mais homogêneas possíveis e, conseqüentemente, as possibilidades de conflitos sejam limitadas a

riscos não tão perigosos.

#### **4.2.6 Resultados quanto à gestão de conflitos**

Nas empresas analisadas foi visto que há uma confusão entre os conflitos que envolve razões familiares e os conflitos que envolvem fatores da empresa. Segundo Casillias, Vazquez e Diaz (2007) uma possível solução para os conflitos em empresas familiares seria a elaboração de estratégias que garantam que esses conflitos não atinjam o correto desenvolvimento da empresa. Essas estratégias devem incluir canais de comunicação entre os colaboradores da empresa de forma a facilitar a expressão desses colaboradores e evitar a centralização de decisões apenas no líder.

Desse modo é importante que essas empresas familiares busquem auxílio adequado de forma a promover uma profissionalização da gestão que possa preparar os sucessores e também buscar soluções para os conflitos. Esse auxílio especializado pode auxiliar os membros das famílias as identificarem em qual setor de atividades da empresa mais se identificam e até mesmo a buscar atividades fora da empresa, caso não se identifiquem com aquele ramo, evitando assim possíveis conflitos.

Assim uma possível estratégia para a solução de conflitos é a busca por apoio especializado que possa auxiliar na elaboração de estratégias que possam permitir uma melhor compreensão das características do seu negócio e das relações familiares envolvidas com o intuito de garantir que todas as especificidades sejam consideradas, fortalecendo assim a gestão da empresa familiar.

#### **4.2.7 Percepção sobre os conflitos intraorganizacionais e seus impactos nos desempenhos das panificadoras**

Com relação aos impactos dos conflitos intraorganizacionais nos desempenhos das panificadoras analisadas foi visto que ambos os entrevistados afirmaram positivamente que isso ocorre, principalmente devido à influência desses conflitos na tomada de decisão, que, por não ser completamente definida, permite que vários membros da família demanda para ser consultado para o processo, o que pode atrasar e, em alguns casos, até inviabilizar a escolha da decisão correta.

Uma grande dificuldade observada é o processo sucessório dessas empresas analisadas, pois a falta de planejamento dificulta a construção de um plano sucessório em longo prazo, o que justifica o índice de empresas familiares brasileiras que possuem um ciclo de vida curto.

Desse modo é necessário que as estratégias de sucessão nessas empresas sejam bem formuladas e implementadas, por isso, os gestores têm de levar em conta o modo como a estrutura está organizada e fatores como liderança e cultura empresarial.

É observada nessas empresas falhas na comunicação interna, falta integração, principalmente, entre a técnica e o operacional. Segundo Chiavenato (1987) o planejamento estratégico envolve a organização como um todo e deve ser executado a longo prazo. Sua primeira etapa consiste na escolha tanto dos objetivos globais almejados pela organização, quanto da ordem de importância e de prioridade de cada um. Definidos os objetivos, é necessário analisar os meios adequados para alcançá-los. Deste modo, na segunda etapa, de análise das forças e fraquezas da organização, é elaborado um mapa das potencialidades e limitações da empresa, que tanto podem auxiliar quanto inviabilizar o alcance dos resultados esperados. Portanto com a implementação do planejamento estratégico é possível organizar os processos, otimizar o trabalho e melhorar o clima organizacional para melhorar os resultados das empresas familiares de panificação analisadas.

#### **4.3 Discussão dos casos**

As panificadoras analisadas neste estudo apresentaram características básicas de empresas familiares, seus perfis eram semelhantes, convergindo para uma gestão que apresenta vantagens e desvantagens.

As desvantagens podem ser percebidas principalmente na falta de profissionalismo na gestão e ocupação dos cargos pelos familiares, sendo necessário ter com este tipo de problemas para abrandar o impacto nos resultados.

Com base na literatura publicada, afirma-se que as principais características de uma empresa familiar são seu ciclo de vida, suas vantagens e desvantagens no cenário em que está inserida.

Segundo Najjar (2013), possui seis estágios em seu ciclo de vida: empreendedorismo: o empreendedor vê a oportunidade onde muitos não veem; Sobrevivência: Desafio de Acompanhamento competitivo; crescimento: buscando aumentar a participação de mercado;

. A maioria das empresas familiares no Brasil não consegue atingir o terceiro estágio do ciclo, aquelas que chegam ao quarto estágio geralmente atingem a longevidade e se mantêm competitivas no mercado.

Segundo Muzzio, Silva e Júnior (2014), quando se trata de empresas familiares, a questão da gestão é um fator que deve ser enfrentado em tempo hábil, buscando a

profissionalização em garantir o atendimento aos desejos e necessidades dos integrantes fundadores.

Nesse sentido, Lourenço e Ferreira (2012, pág. 62) também destacam a necessidade de transpor o que chamam de “mito fundacional”, que é a concepção segundo a qual toda autoridade está concentrada nas mãos dos fundadores, não sendo compartilhada ou delegada a terceiros.

Em relação às características de liderança nas panificadoras em estudo, verificou-se a presença de liderança o poder, onde a tomada de decisão fica concentrada nas mãos do líder, apesar de ser membro da equipe e ter carisma na visão dos demais funcionários.

Ressalta-se que o conjunto de características do líder familiar faz a diferença, proporcionando maior eficiência e eficácia, gerando vantagens competitivas tanto em uma empresa normal quanto em uma empresa de porte familiar. Cultura organizacional é entendida como o conjunto de causas que interferem no ambiente de trabalho, podendo interferir na cultura, comunicação, aspectos econômicos e psicológicos dos trabalhadores, entre outros, sendo essencial para o melhor desenvolvimento do trabalho.

Baseado em (LODI, 2018). Este capítulo apresenta os dados obtidos e sua análise. Como já explicado, os dados foram colhidos por meio de entrevistas com os atuais proprietários das empresas de panificação cujas empresas estão situadas na região Norte do Município de Costa Marques -RO atuação profissional dos entrevistados, descrevendo sua função na empresa, tempo de atuação na área de Panificação.

Portanto a primeira entrevistada foi a Panificadora Real; onde, relatou o atual Dono; R1 Alfa, que iniciou no ano de 1981 com seus dois irmãos e no ano de 1986 ele R1 Alfa passou a liderar com sua família.

No entanto a segunda empresa entrevistada é Panificadora Santana; onde relatou o Dono S1 Alfa, sua história a qual se iniciou no Forte Príncipe da Beira no ano de 2006 em um lugar turístico, daqui do Município de Costa Marques. Porém no ano de 2009 mudou-se para Costa Marques com sua família, trabalhando, dia a dia de segunda a segunda enfrentando os conflitos.

Porem nas panificadoras analisadas neste estudo apresentaram características básicas de empresas familiares, seus perfis eram semelhantes, convergindo para uma gestão que apresenta vantagens e desvantagens.

Entretanto nas desvantagens podem ser percebidas principalmente na falta de profissionalismo na gestão e ocupação dos cargos pelos familiares, sendo necessário ter com este tipo de problemas para abrandar o impacto nos resultados.

Com base na literatura publicada, afirma-se que as principais características de uma empresa familiar são seu ciclo de vida, suas vantagens e desvantagens no cenário em que está

inserida.

Segundo Najjar (2013), possui seis estágios em seu ciclo de vida: empreendedorismo: o empreendedor vê a oportunidade onde muitos não veem; Sobrevivência: Desafio de Acompanhamento competitivo; crescimento: buscando aumentar a participação de mercado;

. A maioria das empresas familiares no Brasil não consegue atingir o terceiro estágio do ciclo, aquelas que chegam ao quarto estágio geralmente atingem a longevidade e se mantêm competitivas no mercado.

Segundo Muzzio, Silva e Júnior (2014), quando se trata de empresas familiares, a questão da gestão é um fator que deve ser enfrentado em tempo hábil, buscando a profissionalização em garantir o atendimento aos desejos e necessidades dos integrantes. fundadores.

Nesse sentido, Lourenço e Ferreira (2012, pág. 62) também destacam a necessidade de transpor o que chamam de “mito fundacional”, que é a concepção segundo a qual toda autoridade está concentrada nas mãos dos fundadores, não sendo compartilhada ou delegada a terceiros.

Em relação às características de liderança nas panificadoras em estudo, verificou-se a presença de liderança o poder, onde a tomada de decisão fica concentrada nas mãos do líder, apesar de ser membro da equipe e ter carisma na visão dos demais funcionários.

Ressalta-se que o conjunto de características do líder familiar faz a diferença, proporcionando maior eficiência e eficácia, gerando vantagens competitivas tanto em uma empresa normal quanto em uma empresa de porte familiar.

Cultura organizacional é entendida como o conjunto de causas que interferem no ambiente de trabalho, podendo interferir na cultura, comunicação, aspectos econômicos e psicológicos dos trabalhadores, entre outros, sendo essencial para o melhor desenvolvimento do trabalho, famílias que usam esse mito tendem a fracassar.

Portanto não há autonomia de decisão em diferentes níveis organizacionais, não havendo atribuição de responsabilidades, paralisando a gestão. Sobre as características da liderança nas padarias em estudo confirmou a presença de uma liderança autocrática, onde a tomada de decisão foca nas mãos do líder.

Apesar de ser membro da equipe e ter carisma com base em Lodi (2018, pág. 4-5), uma tabela com os pontos fortes e fracos do da cultura organizacional de uma empresa familiar, a fim de melhor compreender sobre o assunto, conforme a Tabela 07.

**Tabela 07.** Pontos fortes e fracos da cultura organizacional de uma empresa familiar

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<p>Nas empresas familiares, a fidelidade é mais acentuada após alguns tempos, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo e não dirigentes eleitos por assembleia.</p>	<p>Conflito de interesse entre família e empresa, que se reflete na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e o excesso de personalização dos problemas administrativos</p>
<p>O nome da família pode ter grande prestígio e reputação no Estado, na região da sua atuação ou, em alguns casos, no próprio país de sua sede, funcionando como uma cobertura econômica e política.</p>	<p>Uso indevido da empresa por membros da família, transformando-a num erário dos familiares</p>
<p>A sua empresa é preservada e ampliada quando a sucessão se dá através de familiares competentes</p>	<p>Falta planejar financeiramente e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado.</p>
<p>A junção entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa em épocas ruins e facilitem a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas.</p>	<p>Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança” ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados</p>

**Fonte:** Adaptado de Lodi (2018).

Observando a Tabela 07, pode-se observar que o número de fortalezas na cultura organizacional de uma empresa familiar supera os pontos fracos ambos relacionados à gestão familiar, pode-se dizer, portanto, que a gestão nas mãos de uma família pode gerar fatores positivos e negativos, sendo.

É fundamental que a empresa busque estratégias para superar os problemas, dando continuidade à empresa, fazendo-a crescer e manter-se competitiva no mercado assim, para que as vantagens de uma empresa familiar superem as suas desvantagens, é fundamental que o planejamento estratégico e tático seja realizado

gestão em todos os seus departamentos, definindo também as diretrizes operações, conforme detalhado no próximo capítulo, que apresenta as

Empresa familiar e seu sistema de gestão. Importantes são as considerações de Leal (2018) ao correlacionar o nível de planejamento estratégico de micro e pequenas empresas familiares com sua maturidade, crescendo à medida que o negócio evolui.

Assim, segundo o autor, haveria uma relação direta entre as variáveis nível de planejamento estratégico e maturidade da empresa familiar, o que justificaria, a princípio, os resultados apontados para R1, tendo em conta que, conforme verificado, o seu nível, tendo em conta a classificação de Werner (2014), refere-se ao primeiro estágio.

A comunicação interna nas padarias em estudo também foi semelhante, evidenciado na realidade das duas empresas que falham nesse processo, ambas na descendente, como na ascendente e, sobre tudo, lateral.

Sobre o assunto, vale ressaltar que aspectos relacionados à comunicação devem ser analisado à luz da constatação de que, segundo Kunsch (2010), porque a comunicação empresarial está consolidada em estruturas, linguagens, programas, na configuração das viaturas e na profissionalização do pessoal, é ele precisa fluir bem para funcionar de forma eficaz

Como aponta Berg (2010, pág.20), "gerenciar conflitos é atingir um acordo final que seja satisfatório para as partes envolvidas, onde ambas as partes foram ouvido e respeitado, gerenciar bem os conflitos pode aumentar a motivação dos colaboradores e promover um bom desenvolvimento do projeto e conseqüentemente o crescimento da construtora que atingirá seus objetivos com mais eficiência.

Fica clara a necessidade de conhecer alternativas e estilos de gestão de conflitos, para o gestor simplificá-los e resolvê-los, ainda segundo Berg (2010) é aqui que encontramos a necessidade de gerenciar conflitos para que seja possível administrar mudanças.

Entretanto dissolver mal-entendidos e promover a harmonia entre indivíduos e grupos, para evitar descontinuidade nos serviços e na produção, aumentando a eficiência do líder da

equipe e aprimorar a forma de lidar com as diferenças culturais e comportamentais.

Portanto o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC (2009, pág. 29) o define como: "órgão responsável pelo processo de tomada de decisão de uma organização no que diz respeito a sua direção estratégica, é o principal componente do sistema de governança".

A conselho de administrativo pode ser compreendido como uma ferramenta de defesa acionistas, a fim de proteger seu patrimônio, orientando o rumo correto dos negócios de forma de obter vantagem competitiva

De referir que a sobrevivência das empresas familiares está condicionada a profissionalização de sua gestão, para que a Governança Corporativa se torna importante, desde que sejam mantidos os interesses do proprietário e de seus sócios confundida com a da organização, esta não obterá o sucesso almejado, ficando sujeita a declinar ou mesmo falhar, cujas empresas estão situadas na região Norte do Município de Costa Marques -RO atuação profissional dos entrevistados, descrevendo sua função na empresa, tempo de atuação na área de Panificação.

Portanto a primeira entrevistada foi a Panificadora Real; onde, relatou o atual Dono; R1 Alfa, que iniciou no ano de 1981 com seus dois irmãos e no ano de 1986 ele R1 Alfa passou a liderar com sua família.

No entanto; a segunda empresa entrevistada é Panificadora Santana; onde relatou; o S1 Alfa, sua história a qual se iniciou no Forte Príncipe da Beira no ano de 2006 em um lugar turístico, daqui do Município de Costa Marques. Porém no ano de 2009 mudou-se para Costa Marques com sua família, trabalhando, dia a dia de segunda a segunda enfrentando os conflitos.

As partes, serão analisadas as informações relativas ao conflito, suas causas, consequências e forma de atuação, buscando atender ao objetivo da pesquisa que pretende explorar a percepção das famílias a respeito das situações de conflitos.

Panificadora Real e Panificadora Santana, todas elas negócios familiares de pequeno e médio porte situadas em Costa Marques-RO, para se buscar responder o problema que fora formulado para a pesquisa, atendendo, assim, o seu objetivo.

## **5. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O referido trabalho apresentou o tema Gestão de Conflitos nas empresas familiares de pequeno e médio porte no setor financeiro do município de Costa Marques, Rondônia. Portanto para melhor compreensão teve início, fazer um levantamento das empresas familiares, verificando as características de gestão, conflitos, visões, procedimentos e resoluções para superação das mesmas.

Percebe-se que durante a verificação as empresas, mesmo por ser pequenas e possuir poucos membros apresentam também, situações de conflito tais como: Interesses pessoais acima dos interesses do grupo, ciúmes entre os membros da família, problemas pessoais não relacionados ao trabalho, pressão por resultados e diferenças pessoais. Todos esses conflitos pode afetar a negatividade do sucesso da empresa, podendo até, acarretar no fracasso.

Portanto, com a aplicação dos questionários, constatou-se que a tomada de decisão está centralizada nos fundadores que são os próprios gerentes. Os mesmos se deparam com os problemas de conflitos e buscam resolver. Algumas vezes resolvem com imprevistos, outras entram em consenso, através de diálogo sem prejudicar o setor financeiro da empresa.

Contudo, verificou-se que, conforme estudo teórico dos autores e da prática, através das fontes de pesquisa, uma empresa deve ter uma gestão financeira organizada, partir de um esquema organizacional, com objetivos geral e específico, estratégias e metas a serem alcançadas. Afim de que, o interesse seja o mesmo, tendo a empresa em primeiro lugar. Assim, poderá evitar imprevisto. Pois, a empresa deve ser como uma engrenagem com as peças todas funcionando, se houver uma ruptura, causará danos. Da mesma forma é a empresa, se houver um conflito ativo, vai desestabilizar a convivência, a produção, o financeiro, acarretando até a falência. Grupo que trabalha junto, com harmonia, motivação, valorização a produção é satisfatória, o sucesso é certo.

Durante este estudo, foi possível constatar que as empresas familiares possuem uma característica em sua gestão, haja vista a grande possibilidade de conflitos de interesse, bem como a possibilidade de sua sucessão ser realizada por pessoa que não tenha o menor conhecimento em gestão. ou mesmo no ramo em que a empresa atua, constituindo-se de fatores que podem afetar negativamente o sucesso da empresa.

Dessa forma, foi possível compreender que é preciso separar os interesses da empresa e da família, pois enquanto estiverem confusos, a organização não alcançará o sucesso almejado, ficando suscetível ao declínio, até mesmo ao fracasso, os principais resultados obtidos.

Portanto com a aplicação dos questionários e análise dos resultados à luz da literatura pesquisada mostraram que as principais características das empresas familiares relatadas, entre elas, a falta de profissionalização e confusão, por parte da família sócios, de direitos pessoais e patrimônio empresarial, estiveram presentes as duas empresas analisadas.

Constatou-se também que, em todas as empresas pesquisadas, é uma realidade que a tomada de decisão está centralizada nas mãos dos fundadores que são os próprios gerentes, que em todas elas correspondem a familiares, quanto à centralização das decisões nas mãos dos fundadores e gerentes, a consequência é a lentidão na tomada de decisões, pois sempre é

preciso esperar que um problema seja resolvido.

Quanto aos principais conflitos organizacionais existentes, constatou-se que estes decorrem da comunicação vertical e horizontal, uma vez que não foi encontrado esquema correto e específico de estratégias, objetivos e metas a serem seguidos em nenhum dos negócios.

Também não há planejamento estratégico para o ano, e não há recompensas quando os objetivos e metas são alcançados, não há sequer acompanhamento, o que dificultaria a criação, a princípio, de um sistema que tivesse essa finalidade. Dessa forma, a gestão é realizada sem um planejamento adequado, o que leva a constantes improvisos e consequentes prejuízos econômicos e financeiros.

Nota-se também que a relação entre os familiares também é conflituosa, os subordinados não tendo uma delimitação clara de funções e autoridade, gerando conflitos desnecessários para a tomada de decisão, o que torna o processo muito longo, estressante e desgastante.

Refira-se, no entanto, que na Panificadora Real e na Panificadora Santana, a disponibilidade dos fundadores para aceitarem gestores profissionais nos cargos de topo da administração da empresa, o que pode contribuir para a perpetuidade deste tipo de negócio, bem como para a sua profissionalização.

Com relação aos impactos dos conflitos organizacionais nos resultados da empresa, ambos os entrevistados afirmaram positivamente que isso ocorre, principalmente devido à influência desses conflitos na tomada de decisão, que, por não ser completamente definida, permite que vários membros da família demandem para ser consultado para o processo, o que pode atrasar e, em alguns casos, até inviabilizar a escolha da decisão correta.

Ampliar os resultados obtidos com o estudo de caso aqui proposto, pegando empresas familiares de outros estados e portes e fazendo comparações para avaliar se há características regionais, são parecidas se tratando de conflitos, nas Pequenas e Médias empresas.

Quanto à centralização das decisões nas mãos dos fundadores/gerentes, a consequência é a lentidão na tomada de decisões, pois sempre se tem que esperar que algum problema seja resolvido, além da alta dependência de todos os colaboradores dos fundadores/gerentes.

Relativamente aos principais conflitos intraorganizacionais existentes, constatou-se que estes decorrem da comunicação vertical e horizontal (lateral), uma vez que não foi encontrado um esquema correto e específico de estratégias, objetivos e metas a seguir em nenhum dos negócios. Também não há um planejamento estratégico para o ano, e não há recompensas quando os objetivos e metas são alcançados, não há sequer um

acompanhamento, o que já inviabilizaria a criação, a princípio, de um sistema que tivesse esse propósito. Dessa forma, a gestão é realizada sem um planejamento adequado, o que leva a constantes improvisos e consequentes prejuízos econômicos e financeiros.

Nota-se também que a relação entre os familiares também é conflituosa, os subordinados não tendo uma delimitação clara de funções e autoridade, gerando conflitos desnecessários para a tomada de decisão, o que torna o processo muito longo, estressante e desgastante.

Refira-se, no entanto, em R1Alfa e S1Alfa, a disponibilidade dos fundadores em aceitar gestores profissionais nos cargos de topo da administração das empresas, o que pode contribuir para a perenidade deste tipo de negócio, bem como para a sua profissionalização.

Com relação aos impactos dos conflitos intraorganizacionais nos resultados da empresa, os dois entrevistados afirmaram positivamente que isso ocorre, principalmente pela influência desses conflitos na tomada de decisão, que, por não ser totalmente definida, permite que diversos membros da família precisem ser consultados no processo, o que pode atrasar e, em alguns casos, até inviabilizar a escolha da decisão correta.

Entretanto ampliar os resultados obtidos com a realização do estudo de caso aqui proposto, pegando empresas familiares de outros estados e portes e fazendo comparações para avaliar se o porte da empresa se impacta de alguma forma na operação desses tipos de empresas. empresa de negócios e profissionalização do negócio, com melhor definição das políticas de gestão, inclusive as relacionadas a conflitos.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, M. S. A. (2014). **Os desafios do processo de mudança organizacional numa empresa familiar: um estudo de caso** (Doctoral dissertation, Dissertação de Mestrado em Administração. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, MG, Brasil).
- ADACHI, P. D. **Família S.A.: gestão de empresa familiar e soluções de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ALMEIDA, A. L. C., BERTUCCI, J. L. O., & BELO, J. S. (2006). **A influência da comunicação na identificação dos empregados com a organização e sua valorização como recurso estratégico**. Encontro Anual Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração, 30, 1-16.
- ANDRADE, M. M. D. D. (2010). **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10.ed. São Paulo: Atlas.
- ANDRADE, Rui B.A., ALYRIO, Rovigati D., MACEDO, Marcelo A. S. **Princípios de Negociação: Ferramentas e Gestão**. São Paulo, Atlas, 2004.
- ARGYRIS, Chris. **Personalidade e Organização: o conflito entre o sistema eo individuo**. Rio de Janeiro: Ed. Renes Ltda, 1979.
- BACHA, E. L. et al. **Análise governamental de projetos de investimentos no Brasil: procedimentos e recomendações**. Rio de Janeiro, IPEA, 2000.
- BALDISSERA, R. (2009). **A teoria da complexidade e novas perspectivas para o estudos de comunicação organizacional**. Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, 1, 135-164.
- BARNARD, Chester. **As funções dos executivos**, São Paulo, Ed. Atlas, 1971.
- BECK, Gabriela C (2009). **Conflito nas Organizações**. 71f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão proissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar: gestão, poder, sucessão**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Artmed Editora SA, 2005.
- BRASIL. Lei n. 10.973 de 2 de dezembro de 2004. **Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências**.

BRASIL. Lei n. 9841 de 5 de outubro de 1999. **Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal.**

BUHAMRA, Cláudia. *Gestão de marketing no varejo: conceitos, orientações e práticas*. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2012.

CARVALHO, M. M. F. **Gestão de Conflitos: um estudo de caso em uma empresa familiar do setor metalúrgico**. 2019.

CASARA, Kátia Mary. **PELLINGESTÃO DE CONFLITOS NAS EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE DE PANIFICADORAS DE BRASÍLIA-DF**. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Escola de Ciências Económicas e das Organizações Lisboa 2022.

CASILLAS, J.C., VÁZQUEZ, A., DIAZ, C. **Gestão da Empresa Familiar Conceitos, Casos e Soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CAVALCANTI, Antonio Carlos Ribeiro **O GESTOR E SEU PAPEL NA GESTÃO DE CONFLITOS UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE VAREJO DE VESTUÁRIO MASCULINO** Belo Horizonte Faculdade de Ciências Econômica, 2006.

CHALVIN, Dominique; EYSSETTE, François. **Como resolver pequenos conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. 487 p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003-6ª Reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; Bools, Makron. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo, 1999.

COHEN, Allan R. **Comportamento Organizacional: Conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

COKER, Craig. **Composting integrated into family business**. BioCycle, Emmaus, EUA, v. 50, n. 10, p. 11, 2009.

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)| ISSN-e: 2237-1427, 6(3).

DAVEL, E.; COLBARI, A. **Organizações Familiares: Por uma Introdução a sua Tradição, Contemporaneidade e Multidisciplinaridade**. Revista Organizações & Sociedade, v. 7, n. 18, p. 45-64, 2000.

DEJOURS, C. **Subjetividade, trabalho e ação**. Revista Produção, n14, Set-Dez, 2004.

DREHER, M. T.; TOMIO, D. **GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES NO TURISMO: A REALIDADE DE BLUMENAU-SC**. Revista eletrônica de Ciência administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387 Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração v. 3, n. 2, nov./2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001. 220p.

FARIAS, C. S., BARROS, M. J. F., SILVA, N. D., OLIVEIRA, L. V., & FONTES, C. L. A. (2019). **Gestão de pessoas e gestão de conflitos interpessoais na visão dos proprietários de empresas de pequeno porte: um estudo no oeste da Bahia**. Revista Valore, 4, 259-276.

FAYOL, Henri **Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação, Controle**. São Paulo, Atlas, 1990.

FIORELLI, J. O.; FIORELLI, M. R.; MALHADAS JÚNIOR, M. O. **Mediação e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2008.

FREIRE, P. D. S., SOARES, A. P., NAKAYAMA, M. K., & SPANHOL, F. J. (2010). **Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais**. JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management, 7, 713-736.

GALLO, M. A.; PONT, C. G. **Important factors in the family business internationalization**. Research Paper, no . 256, BIS, Barcelona, nov., 1993.

GONDIM, S.M.G; SILVA, N. **Motivação no Trabalho**. In J.C. Zanelli, J.E. Borges Andrade & A.V.B. Bastos. (Org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. (pp. 145-176). Porto Alegre: Artmed, 2004.

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

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

M. A.; SEVEN, J. **Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors**. Family Business Review, v. 4, n. 2, p. 181-190, 1991.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e Solução de Conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINELLI, Dante P.; **Negociação Empresarial: Enfoque sistêmico e visão estratégica**. São Paulo: Editora Manoele Ltda, 2002.

MATTAR, F. N (1993). **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de serdirigente**. Rio de Janeiro, Record, 1991.

MUSSI, F. B.; TEIXEIRA, R. M.; MASSUKADO, M. S. **A EMPRESA FAMILIAR E A SUCESSÃO NA INTERPRETAÇÃO DO HERDEIRO**. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 5. 2008, Belo Horizonte. anais... Belo Horizonte, 2008.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3ª edição. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Gestão estratégica de recursos humanos**. 2. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

PINOTTI, S. A. G. **Stress no professor: fontes, sintomas e estratégias de controle**. Revista ReBraM, v. 9, n. 2, p. 207-216, 2015.

PUGA, J. L. G. L. S. de. **o Processo de emergência de estratégias em empresas Familiares**. 2006. 105p. (Dissertação, Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS.

REBELATTO, Daisy. **Projeto de investimento**. Disponível em: Minha Biblioteca, REED, Mike. **Sociologia da Gestão**, Oeiras: Celta, 1997.

RICCA, Domingos. **Quem são as empresas familiares?** São Paulo, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo:Saraiva, 2001.

ROBBINS, Stephen P. APPROACH Saddle River. **Managing Organizational Conflict: A Nontraditional**. NJ: Prentice Hall, 1974.

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

RONDEAU, A. **A gestão dos conflitos nas organizações**. In J. F. Chanlat (Coord.). o indivíduo na organização: dimens Editora Manole, 2004.

SILVA, E. L. D., & Menezes, E. M. (2000). **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILVA, Vanessa F., D. et al. **Gestão de empresa familiar**. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo A, 2019. Minha Biblioteca: Gestão de empresa familiar pagina (23)

SILVA, M. D. F. B. (2013). **O Sistema de Comunicação como gerador de resultados positivos no IFAM: um estudo de caso no Campus Manaus-Distrito Industrial**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus.

TEIXEIRA, R. M., & Carvalhal, F. (2013). Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. Revista Alcance.

VERGARA, S. C. (2013). **48 Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 92p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005