

GESTÃO DE CONFLITOS EM UMA EMPRESA FAMILIAR: o caso de uma empresa do ramo de pulverização agrícola.

Ana Rafaella Egues Paula Gomes¹
Maria José de Castro²

Resumo:

Cada organização possui uma cultura que foi formada desde o início da sua constituição e altamente influenciada pelos valores, costumes e filosofia de negócio repassada pelos gestores e compartilhados por todos que ali atuam. O presente trabalho tem como objetivo verificar os impactos da gestão familiar nos conflitos e na formação da cultura organizacional em uma empresa familiar do ramo de pulverização agrícola do interior de Mato Grosso. A escolha do tema foi influenciada pela oportunidade de identificar o que acontece no ambiente de trabalho com relação a cultura local. A metodologia utilizada foi de abordagem quantitativa, tendo como ferramenta para levantamento dos dados junto aos funcionários a aplicação de um questionário via formulário eletrônico, sendo ele respondido por 08 pessoas. Os resultados da pesquisa apontaram que a cultura organizacional da empresa estudada foi se adaptando conforme os valores e crenças da gestão, demonstrando que a cultura organizacional da empresa influencia de forma positiva o seu método de profissionalização da gestão.

Palavras-chave: Gestão familiar. Cultura organizacional. Conflitos.

Abstract:

Each organization has a culture that was formed from the beginning of its constitution and highly influenced by the values, customs and business philosophy passed on by the managers and shared by everyone who works there. This paper aims to verify the impacts of family management on conflicts and on the formation of organizational culture in a family business in the agricultural spraying sector in the interior of Mato Grosso. The choice of theme was influenced by the opportunity to identify what happens in the workplace in relation to local culture. The methodology used was a quantitative approach, having as a tool for data collection with employees the application of a questionnaire via electronic form, which was answered by 08 people. The survey results showed that the organizational culture of the studied company was adapting according to the values and beliefs of management, demonstrating that the company's organizational culture positively influences its method of professionalization of management.

Keywords: Family management. Organizational culture. Conflicts.

¹ Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: rafaella_tga@hotmail.com ²
Doutora em Ciências da Propriedade Intelectual - UFS, Docente no Instituto Federal de Mato Grosso - Campus Tangará da Serra.

1. Introdução

A cultura influencia em diversos aspectos, desde o comportamento dos funcionários e gestores até a formulação de estratégias e desempenho organizacional (LEILIANE et al, 2013).

A Cultura da gestão familiar, tendo sido foco de estudos nos últimos tempos, tendo em vista que o número de empresas familiares vem sendo bastante significativo. Essa cultura é baseada geralmente nos reflexos do seu fundador e conseqüentemente fica sujeita aos próximos herdeiros ou gestores a fim de manterem os valores originais de sua fundação (DANTE et al, 2016).

Em algumas vezes pode ocorrer até a resistência e conflitos, pela parte do fundador com os herdeiros ou ao contrário, uma vez encontrado um alto potencial da gestão, isso pode ocorrer até na hora da gestão ser passado ao sucessor.

Podemos considerar também “O conflito pode ser compreendido ainda como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar negativamente alguma coisa que a primeira considera importante” (ROBBINS, 2005).

A capacitação da zona de conforto assumida como um comportamento dentro da organização sobre os herdeiros, uma das características da gestão familiar (RODRIGUES et, al 2016).

Onde o relacionamento sentimental fica limitando as cobranças de resultados dos familiares e eles se colocam no direito de exercer suas atividades desenvolvendo pessoalmente, visando a facilidade de execução e não o resultado que seria o ganho em geral, foco de toda organização (DANTE, 2016).

Cada empresa independente do porte que possua, tem sua própria cultura e a força que cada um possui, onde é de extrema importância para a continuidade do andamento da empresa.

Culturas fracas não sustentam longos períodos de crise, enquanto os fortes preparam o ambiente para lidar com mudanças econômicas e estruturais (SCHEIN, 2009).

A resistência a mudanças em empresas que tenham um modelo de gestão familiar é provocada muitas vezes por reações de não querer sair da zona de conforto, para os gestores o processo que vem sendo realizado há anos (de forma hereditária) e que vem mantendo o negócio há muito tempo, assim não conseguem enxergar que seja necessária melhoria na gestão.

Diante disso, essa pesquisa buscou como objetivo geral, analisar os impactos da gestão familiar nos conflitos e na cultura organizacional em uma empresa de pequeno porte do ramo de pulverização agrícola. E como objetivos específicos visou compreender a gestão familiar e os aspectos fundamentais da mesma; abordar o que consiste na cultura organizacional e conflitos organizacionais.

Cumprir destacar primeiramente que as empresas familiares são de suma importância para a economia do país, onde sua equipe basicamente vem se formando por pessoas que tem a mesma relação de parentesco. E nesse contexto, percebe-se que é fundamental as empresas terem um bom planejamento e serem gerenciadas de forma correta para amenizar os conflitos e as dificuldades que aparecerem, tendo em vista que se trata de uma relação entre família, empresa e patrimônio.

Todo gestor deve buscar conhecer as características e peculiaridade da sua empresa para atender as necessidades internas e externas.

A justificativa dessa pesquisa se dá pela finalidade de apresentar a cultura organizacional e conflitos numa empresa familiar. Qualquer empresa que seja familiar ou não, é criada para crescer e se manter por um bom tempo no mercado. No caso da empresa familiar esse tipo modelo de negócio é desenvolvido para que a família avance por gerações. Isso leva a entender que os gestores de empresas familiares precisam pensar em longo prazo, incluindo o planejamento sucessório e pensamento estratégico.

Como a cultura de empresa familiar está diretamente ligada aos valores dos fundadores e da família em si, mudar pode ser um processo bem estressante e difícil para a família e os funcionários. Contudo a mudança é muitas vezes necessária para a sobrevivência do negócio e para que a garantia do patrimônio seja duradoura.

2. Empresa familiar

Considerando a importância das empresas familiares para a economia, torna-se relevante conhecer o seu modo de funcionamento.

Conforme destaca Cassillas (2007), a empresa familiar está em torno de três aspectos fundamentais para buscar uma definição: o controle sobre a empresa; o poder que a família exerce na empresa e a inclusão dos membros da família no papel da gestão, essas dimensões são abordadas por um triângulo de poder: família, gestão e propriedade.

No Brasil a maioria das empresas em atividade são de origem familiar e contam com o rótulo de serem responsáveis por moverem o país, sendo importantes para todos os setores (MOREIRA, 2015).

O processo de sucessão é muito difícil, pois com o crescimento da empresa o fato da transição da transferência da percepção gerencial, o espírito empreendedor que é do próprio fundador acabam dificultando essa transição e isso tem levado muitas empresas a optarem pela profissionalização para garantir sua continuidade (LODI, 1994).

Como aponta Fidellis (2015), é possível afirmar que muitos entendem que quando há ligação entre família e empresa, esse elo poderá debilitar a efetividade da administração dos negócios, ainda outros afirmam que poderá ser um ponto forte da empresa, haja vista em que grandes organizações no Brasil e no mundo são formadas por empresas familiares, deste modo percebe-se que a empresa familiar poderá utilizar o vínculo familiar em prol do seu crescimento.

No início a empresa é fiel a visão do fundador e dos seus desejos, aonde a sua visão conduz a formação da cultura organizacional, com o passar do tempo e a chegada das novas gerações ao comando, começa-se a gerar alguns problemas de sucessão pela do poder. Tendo uma pressão para que as empresas cheguem a um porte econômico (ZHANG & MA, 2009).

Conforme Leandro e Henrique (2015, apud DANTE et al, 2016) uma das vantagens da gestão familiar é a possibilidade de disciplinar os familiares que não possuem uma metodologia de trabalho formal nem uma performance adequada, também destaca uma possível melhora no desempenho pois a recompensa não seria distinta. O quadro abaixo apresenta as principais características das empresas familiar.

Quadro 1 – Característica das empresas familiares

PONTOS FORTES
Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;
Estrutura administrativa e operacional “enxuta”;
Organização interna leal e dedicada;
Grupo interessado e unido em torno do fundador;
PONTOS FRACOS
Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional.
Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;
Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
Expectativa de alta fidelidade dos empregados (pode gerar comportamento de submissão, sufocando a criatividade);
Falta de preparação / Formação profissional para os sucessores.

Fonte: Sebrae Nacional (2017)

3. Vantagens e desvantagens da empresa familiar

Empresas familiares enfrentam inúmeras dificuldades, mas também se destaca em várias áreas, sendo assim, é necessário conhecer as vantagens e desvantagens em obter uma base familiar.

As relações conflituosas podem influenciar na economia da empresa, disciplina, gestão empresarial, utilização ineficiente dos administradores não familiares e excesso de personalização dos problemas administrativos (LIMA, 2009).

Por outro lado, a falta de planejamento e de técnicas para administrar, acaba gerando a informalidade do negócio, ocasionando sérias dificuldades nos meios de produção e financeiros da empresa (LIMA, 2009).

Segundo Campos (2018), muitas empresas familiares possuem várias vantagens, o que acaba determinando o seu sucesso, sendo um desses benefícios a rapidez no sistema de decisão visto que o grupo familiar pode tomar decisões abrangentes e globais sem ter que dar respostas a pessoas e estruturas alheias sobre problemas típicos de uma organização empresarial.

4. Conflitos

Segundo Jayr e Edison (2006), o conflito em excesso pode ser prejudicial a empresa e também uma força positiva porque desafia o status, que estimula novas ideias e metodologias e conduz à mudança.

Já Robbins (2005), descreve que os conflitos podem ser um grande problema dentro das empresas, podendo tornar o ambiente de trabalho desordenado para que os funcionários trabalhem juntos, porém afirma também que ele tem um lado positivo, porém menos conhecido.

Beutell e Greenhaus (1985), apontam que podem existir conflitos familiares ou no trabalho quando atuação do indivíduo em um dos papéis confunde o cumprimento das exigências do outro em função do tempo dedicado nas regalias, da tensão causada pela participação e dos comportamentos específicos obrigados por estes.

Para Robbins (2005), existem três visões sobre conflitos organizacionais e suas posturas, sendo a primeira a visão tradicional, o conflito deveria ser evitado, e que alguma coisa não estaria saindo conforme o planejado, a segunda visão é a relações humanas conflitos são acontecimentos naturais e inevitável em qualquer grupo, e já a terceira visão é interacionista e o conflito pode ser positivo, tendo acontecer para o crescimento do grupo e se desempenho (ROBBINS, 2005).

Ainda segundo Robbins,(2010), existem cinco estágios dentro dos conflitos:

O primeiro estágio é conhecido como oposição potencial ou incompatibilidade que se define pelo surgimento do conflito, tamanho do grupo e problemas de comunicação.

O segundo estágio é cognição e personalização, onde se dá as pessoas sentirem emocionalmente a tensão, frustração, ansiedade ou hostilidade.

O terceiro estágio são as definições de estratégias, que busca agradar seus próprios interesses podem ser elas: competição, colaboração, compromisso, não enfrentamento e acomodação.

O quarto estágio é o comportamento, o conflito é visível, podendo ser construtivo ou destrutivo.

E por último o estágio dos conflitos de consequências, podendo ser analisado se o conflito foi positivo ou não, permitindo uma melhora do desempenho do grupo ou uma piora (ROBBINS, 2010).

Figura 1 – Processo do Conflito.



Fonte Robbins – 2010

Segundo Chiavenato (2010), são basicamente as seguintes condições que estimula os conflitos dentro das empresas.

Diferenciação de atividades ou Maior Especialização: Com o crescimento das organizações são criados grupos diversos e específicos, com essa maior especificação dos grupos passam a ver as mesmas questões de diferentes perspectivas, desenvolvendo linguagens e objetivos próprios e são esses objetivos que ao se diferenciarem dos demais podem desencadear os conflitos.

Recursos Compartilhados: Como normalmente os recursos disponíveis nas organizações são escassos ou limitados e são divididos entre os setores, quando uma área ou setor resolve aumentar o uso desses recursos, outra equipe perde esse percentual de recurso o que gera desavenças entre os grupos.

5. Cultura organizacional e empresa familiar

O homem é um sujeito social, ou seja, ele é fruto de sua relação com o meio a qual pertence. Conveniente a reflexão que o indivíduo possui uma necessidade de participar de grupos sociais, ser aceito e respeitado na comunidade em que está inserido, é através da sua vinculação ao grupo social que será apresentado a comunidade e a vida social e passará a fazer parte daquela cultura. Em outras palavras cultura é um conjunto complexo, que envolve o modo de pensar, sentir e agir apreendidos e partilhados por um grupo de pessoas de forma objetiva ou simbólica, com intuito de integrar essas pessoas e diferenciar uma das outras (MACEDO, 2002). Para Fleury e Sampaio (2002), cultura organizacional é um conjunto de valores expressados simbolicamente em práticas organizacionais, capazes de atribuir significações e construir a identidade organizacional. Podem também operar como

elementos de comunicação e entendimento, e conseqüentemente esconder e operacionalizar as relações.

Assim é possível dizer que cada organização possui sua própria cultura, onde pode ser percebida pelas qualidades que as descrevem. As empresas familiares não poderiam ser diferentes, tendo em vista a afirmação de diversos autores, que o delineamento da cultura organizacional das empresas familiares está ligado aos valores, comportamentos e concepções de seus fundadores (PAPA, 2008).

A cultura organizacional, proporciona: identidade organizacional aos colaboradores; compromisso coletivo, criando um sentimento forte de participação, colaboração e compromisso; estabilidade organizacional e ajuda formar o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho (WAGNER HOLLENBECK, 2010).

A cultura organizacional é formada por valores, crenças e símbolos que têm influência no comportamento das pessoas, no âmbito econômico, bem como nos processos de mudança organizacional, onde o conceito é válido para todas as empresas (BARBOSA, 2002).

Segundo Duarte (2010), há importância em iniciar o preparo da sucessão empresarial enquanto o fundador ainda vive, a fim de conhecer os planos dos sucessores, sendo importante ainda que os laços familiares não interfiram nas obrigações da empresa e vice-versa e que primeiro seja definido o modelo de sucessão que será implantado, para então dar início ao planejamento da sucessão.

A cultura organizacional é difícil de ser mudada e os colaboradores acreditam que a escolha de um novo gestor não deveria afetá-la pois valorizam a estabilidade e reconhecem que ela fornece significado a eles (SCHEIN, 2009).

7. Metodologia

Estudo se desenvolveu em uma empresa familiar, atuando no mercado a nove anos no setor agrícola. Assim a fundação ocorreu no interior de Mato – Grosso, onde a época tinha somente quatro funcionários. Atualmente a empresa presta serviço para os estados do Amazonas e Pará.

O presente estudo apresenta por ser de natureza quantitativa e pesquisa bibliográfica e a coleta de dados realizada por meios de questionários que apresentam fatores, onde o diagnóstico é apresentada através de gráficos, e tabelas. De acordo com Chizzotti (2001), “a coleta de dados é a fase da pesquisa que demanda a maior

quantidade de tempo e trabalho para agrupar as informações primordiais a validação das opções”.

Participaram do presente estudo 08 funcionários de ambos os sexos, com nível de escolaridade fundamental, médio e superior, e idades variando entre 18 e 45 anos, com média de 40 anos. Esses funcionários se encontram em setores distintos da empresa (ajudante geral e supervisor) e seus tempos de serviço diversifica de 06 meses a 07 anos, com média a 06 anos. Desse método os funcionários concordaram a participar voluntariamente da presente pesquisa.

A pesquisa realizou-se através de um questionário, contendo 15 perguntas sendo todas fechadas na escala Likert. Segundo Lakato (1990), ainda que limite a liberdade das respostas, facilita o trabalho do pesquisador e o resultado dos dados, tendo as respostas mais diretas. E tendo como escolhas de respostas: 1= Discordo totalmente, 2= Discordo parcialmente, 3= Não concordo e nem discordo, 4= Concordo parcialmente, 5= Concordo totalmente. O questionário foi aplicado de forma individual distribuído por três módulos que classifica em apresentação do funcionário (05 itens), cultura organizacional (04 itens), e conflitos (03itens)

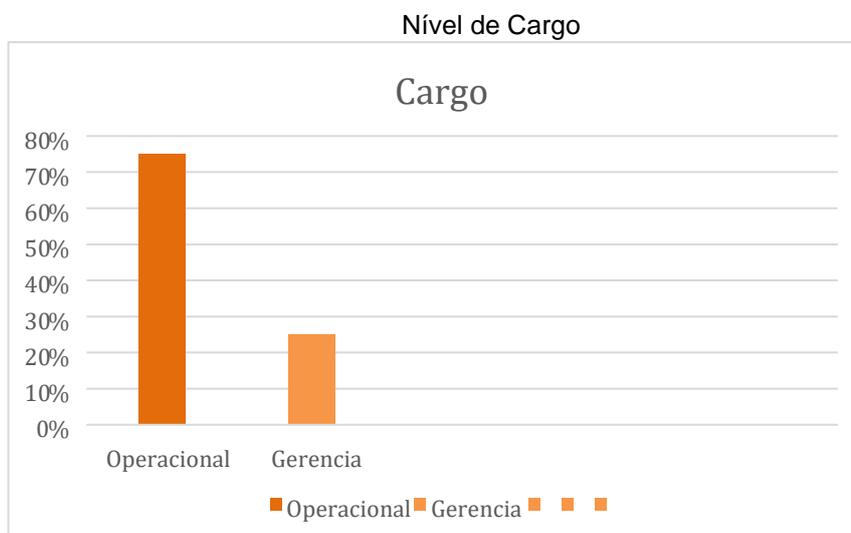
A perguntas forma elaboradas por questionário eletrônico, através do Survio pesquisa online. A divulgação do link do questionário foi feita pelo aplicativo WhatsApp, onde todos tinham acesso. Na coleta das informações, foram preservadas a identidade de cada um dos respondentes, tal modo que tanto a empresa, e funcionários não tiveram os nomes divulgados na hora do preenchimento do questionário.

A escolha da empresa se deu pela convivência onde o pesquisador atua no local e tem fácil acesso ao gestor e funcionários.

8. Resultados e Discussão

Os resultados da pesquisa estão estruturados em duas partes, dando apresentação do levantamento do perfil dos funcionários, estruturação da cultura organizacional, gestão em empresa familiar e conflitos gerados. Onde a pesquisa de campo foi realizada no mês de julho por meio de questionário eletrônico. Os dados a seguir estão apresentados em gráficos, a seguir a apresenta-se o perfil dos funcionários.

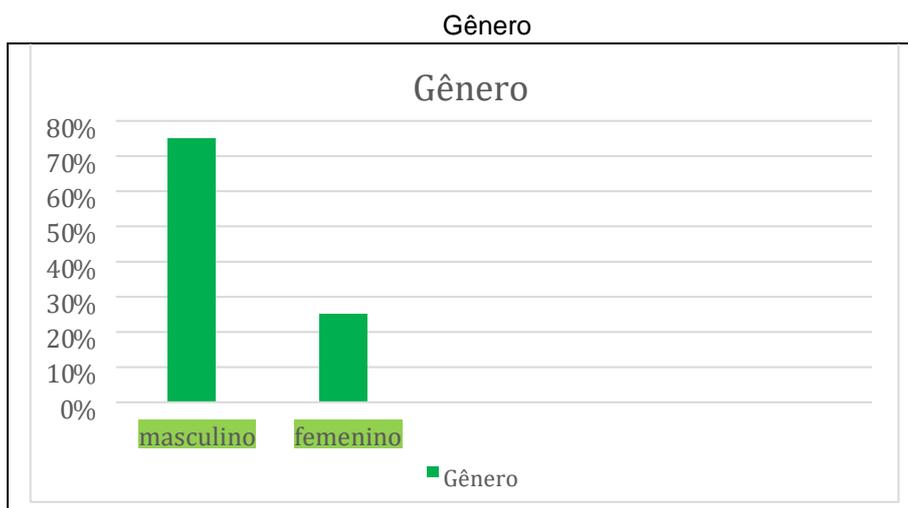
Gráfico 1 - Informações pessoais e profissionais: Nível de cargo



Fonte: elaborado pelo pesquisador, (2021).

Através do gráfico 1, a empresa familiar de pulverização possui 75% do seu quadro de funcionários no nível operacional e 25% pertence ao grau gerencial. Mediante dos resultados certifica ser uma empresa de poucos níveis hierárquicos.

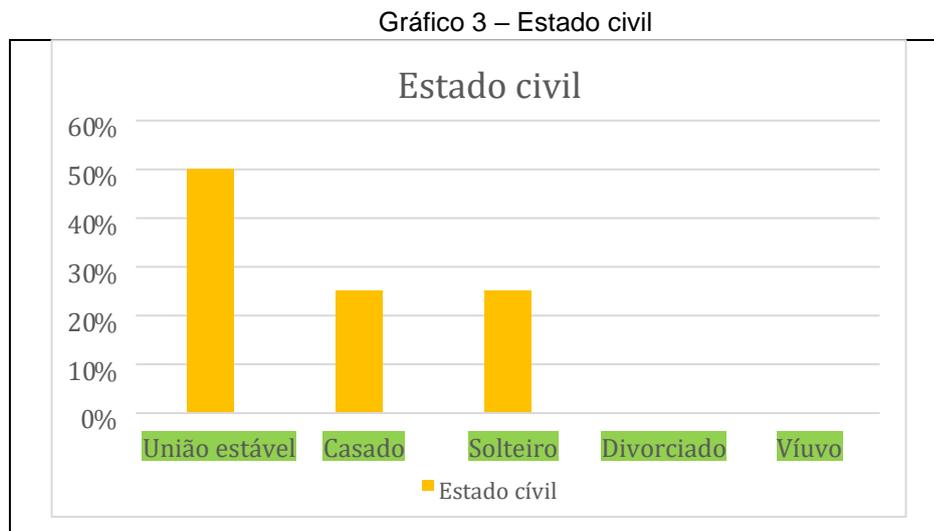
Gráfico 2 - Gênero



Fonte: elaborado pelo pesquisador, (2021).

Neste gráfico 2 identifica-se que a grande maioria dos funcionários é formado pelo sexo masculino, com 75% dos respondentes, onde é visível que a empresa atribua a contratação do sexo masculino para as funções distintas. Sendo que 25% soma do sexo feminino.

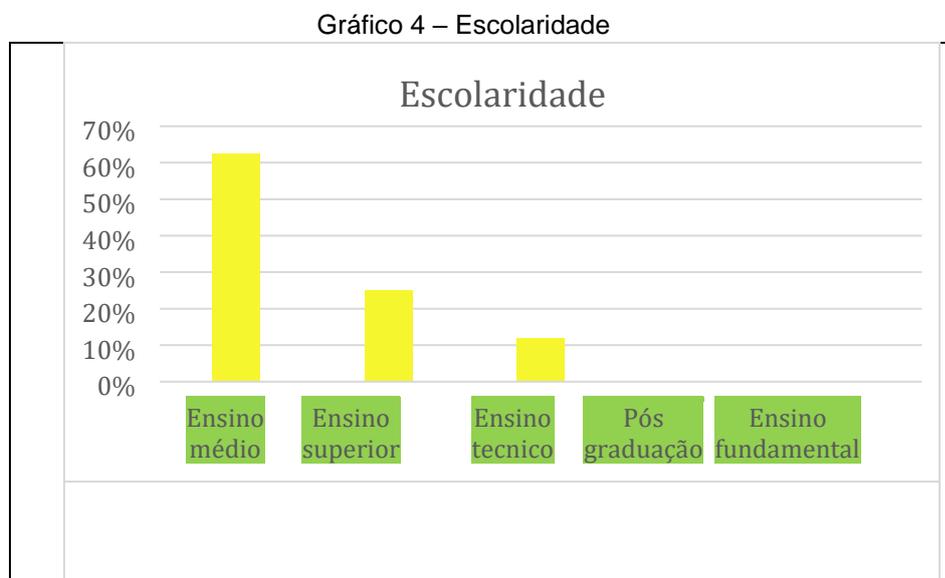
Gráfico 3 - Estado Civil



Fonte: elaborado pelo pesquisador, (2021).

Grande maioria apresenta como estado civil a união estável somando 50% dos funcionários uma relação que possui convivência duradouro, e com empate de 25% se declaram casados legalmente ou solteiros.

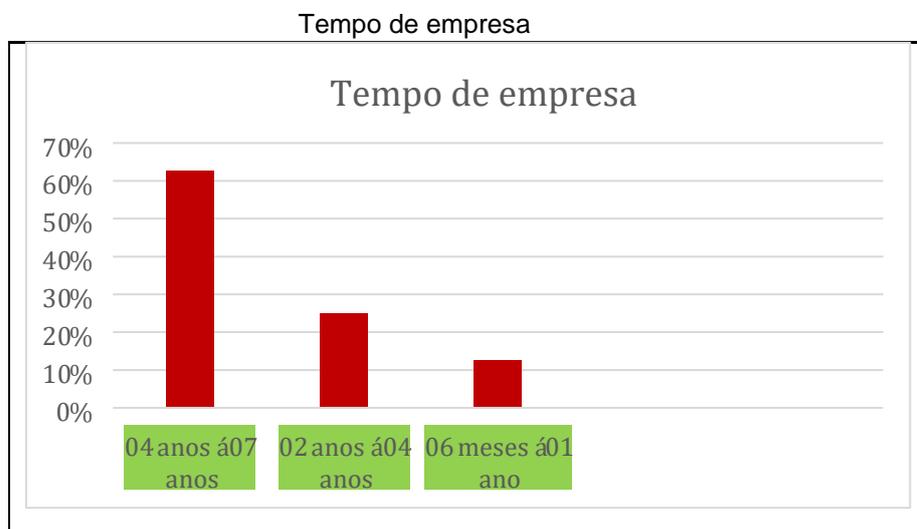
Gráfico 4 - Escolaridade



Fonte: elaborado pelo pesquisador, (2021)

O maior percentual do nível de escolaridade, corresponde a 62,5% do ensino médio sendo completo ou incompleto. Enquanto 25% se dedicaram a conclusão do ensino médio, tendo a ter uma formação acadêmica ou técnica com 12,5%.

Gráfico 5 - Quanto tempo trabalha na empresa



Fonte: elaborado pelo pesquisador, (2021)

Por se tratar de uma empresa familiar o gráfico 5 apresenta que mais de 60% dos funcionários possui de 04 a 07 anos de vínculo empregatício. Isso demonstra que a mesma não costuma a trocar frequentemente os funcionários, somente caso este não queira colaborar com o crescimento da empresa. Enquanto 25% do quadro dos funcionários tem uma média de 02 a 04 anos de empresa.

8.1 Dados sobre cultura organizacional

Tabela 1. O esforço contínuo da gestão prioridade.

Resposta	Participantes	
	Funcionário	Porcentagem
5 - Concordo totalmente	5	62,5%
4 - Concordo parcialmente	1	12,5%
3 - Não concordo e nem discordo	1	12,5%
2 - Discordo parcialmente	1	12,5%
1 - Discordo totalmente	0	0%
Total	08	100%

Fonte: dados da pesquisa 2021

Com 62,5% os funcionários concordam totalmente que a empresa se deve implantar a melhoria contínua da gestão como prioridade sempre, cujo essa implantação requer uma disciplina rigorosa e precisa. É possível desenvolver a prática aos processos

diários da empresa familiar. Os 12,5% dos respondentes concordam parcialmente a implantar a melhoria, e os demais em empate discordam parcialmente ou não difere para eles.

Tabela 2. As decisões tomadas em reuniões.

Resposta	Participantes	Porcentagem
	<i>Funcionário</i>	
5 - Concordo totalmente	3	37,5%
4 - Concordo parcialmente	3	37,5%
3 - Não concordo e nem discordo	1	12,5%
2 - Discordo parcialmente	1	12,5%
1 - Discordo totalmente	0	0%
Total	08	100%

Fonte: dados da pesquisa 2021

Tomar decisões é algo que exige muito, e quando se leva essa afirmação para dentro da empresa é bem variado o modo de visão, sendo que 37,5% dos funcionários concordam totalmente que a reunião se deve ser feita para todos, assim consigam a entender o fato que ocorre na mesma. E ao contrário 37,5% concordam parcialmente em que essas decisões devem ser tratadas em reuniões, e os demais somam com empate 12,5% discordam parcialmente ou nem concorda e nem discorda.

Tabela 3. Proatividade dos gestores de sucesso flui.

Resposta	Participantes	Porcentagem
	<i>Funcionário</i>	
5 - Concordo totalmente	2	25%
4 - Concordo parcialmente	4	50,%
3 - Não concordo e nem discordo	1	12,5%
2 - Discordo parcialmente	1	12,5%
1 - Discordo totalmente	0	0%
Total	08	100%

Fonte: dados da pesquisa 2021

Um bom gestor não se deixa abater pela acomodação e desinteresse, para os 50% dos funcionários concordam parcialmente que gestor de sucesso são os que fazem as coisas de formas diferentes do habitual, ou seja, ele deve estar sempre à procura de novas informações e oportunidades para fazer as coisas acontecerem, enquanto 25% concordam totalmente dessa afirmação, e outros 12,5% discordam ou não concorda e nem discorda.

Tabela 4. Reconhecimento processo de mudança

Resposta	Participantes	Porcentagem
	<i>Funcionário</i>	
5 - Concordo totalmente	1	12,5%
4 - Concordo parcialmente	5	62,5%
3 - Não concordo e nem discordo	1	12,5%
2 - Discordo parcialmente	1	12,5%
1 - Discordo totalmente	0	0%
Total	08	100%

Fonte: dados da pesquisa 2021

A importância do processo de mudança na empresa é bem destacada, com 62,5% concordam parcialmente que reconhecem o processo de mudança, muitas vezes as pessoas passam a projetar um processo de mudança sem estabelecer as bases necessárias para tornar o processo bem sucedido. Apesar de 12,5% discordam que reconhecimento é válido para as mudanças.

Tabela 5. situação problemática com o gestor, costuma demonstrar firmeza ao impor.

Resposta	Participantes	Porcentagem
	<i>Funcionário</i>	
5 - Concordo totalmente	1	12,5%
4 - Concordo parcialmente	5	62,5%
3 - Não concordo e nem discordo	1	12,5%
2 - Discordo parcialmente	1	12,5%
1 - Discordo totalmente	0	0%
Total	08	100%

Fonte: dados da pesquisa 2021

Quando surgem situações/problemas os funcionários procuram se manter firme com suas ideias, em alguns momentos reuniu-se a equipe para chegar a uma decisão final, tendo a porcentagem de 62,5% assim concordando totalmente em incorporar suas sugestões e as do gestor para obterem uma decisão em conjunto, e com 25% dos funcionários discordam parcialmente, e os demais 12% permanece neutro não concordam e nem discorda.

Tabela 6. O desconforto do conflito nos objetivos.

Resposta	Participantes	Porcentagem
	<i>Funcionário</i>	
5 - Concordo totalmente	2	25%
4 - Concordo parcialmente	3	37,5%
3 - Não concordo e nem discordo	1	12,5%
2 - Discordo parcialmente	1	12,5%
1 - Discordo totalmente	0	0%
Total	08	100%

Fonte: dados da pesquisa 2021

Thomas (1990) não existe uma definição simples de conflito, o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte afeta de forma negativa, ou que irá afetar de igual forma. Os resultados da tabela 11 apresentam que 37,5% concordam parcialmente que o conflito não acontece somente na incompatibilidade, já 25% concordam totalmente que o conflito dentro da empresa pode sim afetar todos, e 12,5% obteve empate se mostrando indiferente.

Tabela 12. Gestão da empresa influencia o método do comportamento.

Resposta	Participantes	Porcentagem
	<i>Funcionário</i>	
5 - Concordo totalmente	4	50%
4 - Concordo parcialmente	2	25%
3 - Não concordo e nem discordo	1	12,5%
2 - Discordo parcialmente	1	12,5%
1 - Discordo totalmente	0	0%
Total	08	100%

Fonte: dados da pesquisa 2021

Diante do resultado da tabela 12, nota-se que 50% dos funcionários da empresa familiar concordam totalmente que o modo de agir e comandar influencia no método do comportamento do gestor, podendo afetar o desempenho individual ou até mesmo da equipe. E com 25% concordam parcialmente que esse método possa atrapalhar geral o andar da empresa.

9. Considerações finais

O objetivo geral dessa pesquisa foi identificar os impactos da gestão familiar nos conflitos e compreender os aspectos fundamentais em uma empresa familiar de pequeno porte no ramo da pulverização agrícola. Foi desenvolvida a metodologia descritiva, onde foram levantadas informações da empresa juntamente com o gestor e funcionários através de um questionário com 12 perguntas fechadas. Sendo questionários respondidos por 08 funcionários da empresa, no setor operacional e gerencial, no propósito de conhecer a opinião destes sobre a cultura organizacional e conflitos na empresa familiar.

Encerrada as análises dos dados apresentados, verifica-se que em relação a cultura organizacional por se tratar de uma empresa pequena, com poucos funcionários e funções limitadas, não há uma distância entre um nível e outro, onde a grande maioria dos funcionários tem um bom tempo de empresa. Diante dos resultados demonstra que a cultura organizacional dessa empresa não impacta negativamente no processo de gestão familiar.

A questão dos conflitos foi um resultante bastante interessante pelo fato das opções de respostas apresentadas, onde na maioria das perguntas ela se empatam, tendo que a opinião é diferente, rodeada por ameaças ou oportunidades que os conflitos causariam, onde 62,5% dos funcionários concordam totalmente em se manter firme ao impor suas ideias para o gestor, e quando questionados se o conflito acontece quando não há discordância somaram 37,5% que concordam parcialmente.

Os conflitos podem trazer oportunidades quando acrescenta valores para empresa ou novos pontos de vistas. Vale ressaltar que os conflitos negativos tiramos de lição para a vida.

Finalizando, trata-se de uma empresa onde os funcionários estão satisfeitos em relação a muitas das aplicadas e desenvolvidas pela gestão no ambiente familiar, tendo um gestor que está sempre aberto a receber sugestões e ideias dos seus

funcionários. Mas acima a cultura organizacional tem uma formação centrada, no que resulta de grupo de pessoas que trabalham em equipe, e ligada a confiança de todos. Uma das limitações dessa pesquisa corresponde ao questionário, pois devia ter sido feito um pré-teste dele, aplicado entre os funcionários e o gestor, de forma de testar possíveis falhas no entendimento das afirmações e no envio dos questionários respondidos. O intuito do pré-teste seria pra assegurar eficácia e clareza dos questionários.

Recomenda-se que para os que procuram pesquisar os impactos da gestão familiar e conflitos, busquem analisar as tomadas de decisões entre a hierarquia e funcionários desenvolvendo habilidades e valores. A paralização nas tomadas de decisões gera retardamento na cultura organizacional, com o decorrer gera os conflitos internos e externos.

10. Referências

BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BERTERO, C. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder**. In: Fleury, M.; Fischer, R. (Org.) *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5° ed. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

DANTE, F. S.; RODRIGUES, R. M.; CREMONEZI, G. G. **Os Impactos da Gestão Familiar nos Conflitos e Cultura Organizacional**. *Revista de Carreiras e Pessoas* Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/43858/os-impactos-dagestao-familiar-nos-conflitos-e--->> Acessado em: 25/06/2021.

DUARTE, F. D.; OLIVEIRA, L. R. de. **Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares**. *Rege*, v. 17, n. 2, p. 135 - 150, 2010.

CAMPOS VELHO, H. F. **Problemas inversos: conceitos básicos e aplicações**. Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, Lab. de Computação e Matemática Aplicada. Artigo PDF WEB. Disponível em: <http://www.lac.inpe.br/~haroldo/CursoPI/CursoPI.pdf>. Acesso em: 10/06/2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Lemes; RUAS, Roberto; DUTRA, Joel Souza. **Competências** –Conceitos, Métodos e Experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FIDELIS, Isadora Carvalho. **Conflitos em empresas familiares**: um estudo de caso na empresa Gabrisa Aramados –Cafelândia SP. 2015. 57 fl. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) -Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UNISALESIANO, Lins, 2015. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/58538.pdf> Acesso em: 23/06/2021.

JURAN, J. M. Juran na liderança pela qualidade. São Paulo: Editora Pioneira, 1990

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 2º ed. Ver. Amp!. sac) Paulo: Atlas, 1990.

LIMA, Maria José de Oliveira. **Organizações empresariais do tipo familiar**. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/cbyx4/pdf/lima-9788579830372-03.pdf>. Acesso em: 20/06/2021.

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

MACEDO; José Ferreira de; Sucessão na empresa familiar: teoria e prática/ - São Paulo: Nobel, 2009.

MOREIRA, Fabiano Greter. **A gestão organizacional em uma empresa familiar**: um estudo de caso no ramo de confecções infantil no município de Nova Andradina/MS. Disponível em: <http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/9/14.pdf>. Acesso em: 30/06/2021.

PAPA, Adriana Cássia. **O Papel do Fundador na Cultura de uma Empresa Familiar**: um estudo de caso em João Monlevade-MG. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 10/07/2021.

SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/acesso-amerçados/sebraemercado/rodadas-de-negocios>. Acesso em: 22/06/2021.

SOUZA, Esraelyne O.; MARANHÃO, Thércia L.G.; LEONE, Nilda Maria C.P.G.; OLIVEIRA, Gislene F. **Cultura Organizacional em Empresa Familiar**: Uma Revisão Sistemática. Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia, maio de 2017, vol.11, n.36, p.13-36. ISSN: 1981-1179

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

REVISTA EXAME. **Empresas familiares assumem liderança de mercado**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/empresas-familiaresassumem-lideranca-demercado/> . Acesso em: 05/07/2021.

ROBBINS, et al; [tradução Rita de Cássia Gomes]. **Comportamento organizacional** /– 14. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução: Cid Knipel Moreira; revisão técnica: Laura Zaccarelli; colaboração especial: Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Saraiva, 2009.

Apêndice

O objetivo geral do trabalho visa realizar um diagnóstico da cultura da organização estudada. OS IMPACTOS DA GESTÃO FAMILIAR NOS CONFLITOS E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO RAMO DE PULVERIZAÇÃO AGRÍCOLA. A pesquisa se resumirá a submeter-se a responder ao questionário, com a duração aproximada de 30 minutos. Não existem riscos ou desconfortos associados com este projeto. Compreende que os resultados obtidos podem auxiliar o pesquisador a entender melhor e obter mais dados para direcionamento e condução de sua atuação profissional.

Em hipótese alguma, o participante da pesquisa será identificado. Se desejar, o participante, pode retirar o seu consentimento, em qualquer momento, sem a necessidade de justificativa.

Obrigada!

Ana Rafaella E.P Gomes

Pesquisador Responsável

Questionário

Pesquisa: Impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional

1 - Informações pessoais e profissionais: Cargo

Operacional

Gerencia

2- Gênero

Masculino

Feminino

3 - Estado Civil

Solteiro(a)

Casado(a)

Viúvo(a)

União estável

Divorciado(a)

4 - Escolaridade

Ensino fundamental

Ensino médio

Ensino médio

- Ensino Superior
- Ensino Técnico
- Pós Graduação

5 - Quanto tempo trabalha na empresa?

- 06 á 01 ano
- 02 anos á 04 anos
- 04 anos á 07 anos

6 - A melhoria contínua da gestão é uma prioridade

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo e nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

7 - As decisões importantes são sempre tomadas em reuniões

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo e nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

8 - Os gestores de sucesso são os que fazem as coisas de forma diferente do habitual.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo e nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

9 - Os funcionários reconhecem o processo de mudança

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo e nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

10 - Perante uma situação problemática com o gestor, geralmente mostro firme para procurar impor o meu ponto de vista.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Não concordo e nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

11- O conflito acontece quando há uma incompatibilidade de objetivos.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Não concordo e nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

12 - Gestão da empresa influencia o método do comportamento que ela desenvolve seu trabalho.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Não concordo e nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente