



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

CAROLLINE KILL DOS SANTOS

CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES

ASSIS/SP

2018

CAROLLINE KILL DOS SANTOS

CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientanda: Caroline Kill dos Santos

Orientadora: Maria Beatriz Alonso do Nascimento

ASSIS/SP

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

SANTOS, Carolline Kill

CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES / Carolline Kill dos Santos. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2018.

Páginas.

Orientador(a): Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1. Empresa Familiar 2. Desafios 3. Conflitos

CCD: 658

Biblioteca da FEMA

CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES

CAROLLINE KILL DOS SANTOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Examinador: Prof. Dr. Claudiner Buzinaro

ASSIS/SP

2018

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus familiares e amigos que sempre me apoiaram, deram forças para seguir em frente e sempre estiveram comigo ao longo dessa jornada. Dedico também a todos que de alguma forma contribuíram para fosse realizado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me guiar nesse caminho tão difícil, pois sem Ele não teria chegado até aqui.

Aos meus familiares que sempre me apoiaram, deram forças e estimularam. Em especial aos meus pais que nunca me deixaram desistir e tiveram muita paciência ao longo dessa trajetória.

Um agradecimento especial a minha orientadora Prof^a Maria Beatriz Alonso do Nascimento por me orientar, apoiar e me oferecer todo o seu conhecimento para que eu pudesse concluir esse trabalho.

Aos amigos que conquistei durante esses anos, que mesmo em momentos difíceis sempre se mantiveram unidos em apoiar. Pela paciência que tiveram e por me deixarem fazer parte de suas vidas e percorrermos juntos esse caminho.

Agradeço também a todos os professores que sempre demonstraram atenção e se preocuparam em passar os seus conhecimentos para que pudesse chegar ao fim. E a FEMA por oferecer a oportunidade de um excelente curso de Administração.

“Administração é a arte de criar os caminhos que levam a humanidade à
excelência de suas realizações.”

(Marcelo Araújo)

RESUMO

O presente trabalho apresenta as características de Empresas Familiares e os desafios enfrentados em sua gestão, tendo como foco principal os conflitos existentes entre os envolvidos no referido contexto. O tema mostra a importância de se negociar e administrar as dificuldades de relacionamento presentes nesse tipo de empresa.

As Empresas Familiares sofrem com a dificuldade de separar as condições pessoais e profissionais, o que pode impedir que cada membro cumpra com suas responsabilidades na empresa, ocasionando, em muitos casos, a perda de confiança entre os envolvidos, assim como prejudicar o crescimento e o desenvolvimento de uma empresa.

Palavras chave: Empresa Familiar; desafios, conflitos.

ABSTRACT

The present work features the characteristics of a Family Business and the challenges that they face in their management, having as main focus the existing conflicts between those involved in said context the theme shows the importance of negotiating and managing the relationship difficulties present in this type of company.

Family Companies suffer from the difficulty of separating personal and professional conditions which may prevent each member from fulfilling their responsibilities in the company, causing, in many cases to loss of confidence among those involved, like this as undermining the growth and development of a company.

Keywords: Family Business; challenges, conflicts.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Círculo de negociação de conflitos.....	31
Figura 2: Tipos de envolvimento de uma terceira pessoa na disputa.....	41

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. EMPRESAS FAMILIARES	14
2.1. O QUE É EMPRESA.....	14
2.2. ESTRUTURA DE EMPRESA FAMILIAR.....	15
3. CULTURA ORGANIZACIONAL	18
3.1. LIDERANÇA	18
3.2. PODER.....	20
3.3. VALORES.....	22
4. CONFLITOS	24
4.1. CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES.....	24
4.2. PERCEPÇÕES	30
4.3. DECISÕES	32
5. PESQUISA	35
5.1. DADOS COLETADOS	35
5.2. CONSIDERAÇÕES.....	37
6. NEGOCIAÇÕES DE CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES	39
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	44
ANEXO	47

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por finalidade apresentar os problemas existentes em Empresas Familiares. E um dos principais problemas que essas empresas enfrentam são conflitos entre membros da família, um fator que além de comprometer as relações pessoais no ambiente organizacional, também compromete a vida pessoal de cada integrante. Por isso, é importante identificar as causas dos conflitos e aprender a administrá-los como uma maneira de solucioná-los ou reduzi-los.

Empresas Familiares geram muitos questionamentos, de como serem gerenciadas, evitar conflitos, ter objetividade na tomada de decisões, e considerar, como em todas as empresas, que possuem pontos positivos e negativos.

São consideradas Empresas Familiares aquelas que têm origem vinculada a pessoas de uma mesma família há pelo menos duas gerações. E um dos pontos favoráveis a essas empresas, é saber separar as relações pessoais das profissionais.

A forte relação entre membros de uma família é o que relaciona diretamente a disputa por poder dentro da empresa, o que acaba gerando conflitos. Existem diversas alternativas como forma de solucionar ou ao menos diminuir esses problemas, uma delas é melhorar a comunicação, pois dialogar e resolver as situações com racionalidade é sempre a melhor alternativa.

Conflitos em família são comuns, principalmente quando atuam no mesmo ambiente de trabalho, sendo necessária sua administração. O mercado onde as empresas atuam pode ser competitivo, viver em conflito com a família dentro do ambiente de trabalho torna as situações mais desgastantes, o que pode prejudicar os negócios e causar um mau desempenho no mercado.

Sendo assim, primeiramente é apresentado o que é e quais as características de uma Empresa Familiar, pontos positivos e negativos, cultura organizacional, os principais causadores de conflitos e algumas sugestões de como esse problema pode ser solucionado.

Além disso, foi realizada uma pesquisa de campo em algumas empresas, buscando apresentar os principais conflitos existentes nelas, como lidam com

essa situação e de que forma podem interferir na produtividade e relação entre colaboradores e gestores.

Nesse sentido a proposta deste trabalho é tratar as relações pessoais e profissionais presentes nas Empresas Familiares, e mostrar que o ponto principal é o relacionamento, pois quando há respeito e compreensão as situações caminham melhor. Porém quando conflituoso e desrespeitoso os problemas aparecem e causam os conflitos, que favorecem a construção de um ambiente de trabalho que prejudica as relações e o desempenho dos inseridos no contexto.

2. EMPRESAS FAMILIARES

Este capítulo apresenta o conceito de Empresa e Empresa Familiar, mostrando através de análise teórica que existem diferenças em suas estruturas e formas de gestão.

2.1. O QUE É EMPRESA

É considerada empresa qualquer atividade econômica que seja exercida profissionalmente, podendo ser desde uma pequena loja até a indústria onde são fabricados os produtos que esta comercializa.

Empresa deve ser caracterizada não apenas pelo seu tamanho ou pelo que produz, mas principalmente pelo fato de negociar bens e serviços satisfazendo as partes interessadas.

As empresas têm por objetivo alcançar um bom desempenho no mercado de bens e serviços, para que isso aconteça é necessário conciliar fatores produtivos, materiais e humanos.

Segundo Richers (2005, p. 8);

Podemos então dizer: uma empresa é uma organização que se propõe a, regularmente, transformar insumos e/ou transacionar bens que considera úteis para a sociedade, sejam eles matérias-primas, produtos semifabricados, bens industriais, bens de consumo ou serviços.

Uma empresa pode ser constituída por qualquer pessoa, assim como também pode ter sociedade entre pessoas que tenham características que se encaixem na tomada de decisões.

Toda empresa tem como objetivo final a lucratividade, mas para que isso aconteça ela deve passar por várias fases de negociações, prezar pela qualidade da sua produção e investir em tecnologias avançadas para obter uma melhor produtividade com custos reduzidos. Deve também estar atenta às inovações do mercado, conhecer os seus consumidores e buscar sempre atender suas expectativas e necessidades.

É importante que as empresas criem em seu perfil missão, visão e valores e sempre prezar por eles. Deve conhecer seus concorrentes e criar um diferencial de mercado, a fim de atrair e ganhar os clientes.

Todas as empresas dependem da relação de três fatores para ter um equilíbrio que conduz à sobrevivência: o empresário, os colaboradores e o consumidor, conforme apresentados a seguir.

Para Richers (2005, p. 11)

(...) um destes partidos é o dono a empresa, ou aquele que a dirige e quem toma as decisões: que produtos produzir, em que quantidades, a quem vender, quanto investir, etc. é o partido que assume os maiores riscos e espera por isto uma retribuição: o lucro, ou melhor, o retorno (capital com juros) sobre o seu dinheiro aplicado.

O segundo partido é o empregado. Ele troca sua dedicação, talento, esforço, bem como uma parcela substancial de seu tempo pela remuneração, segurança de emprego e, talvez, algumas mordomias.

O terceiro é o consumidor, disposto a tornar-se cliente da empresa e pagar por isto, contanto que os seus produtos ou serviços lhes ofereçam uma dada satisfação, cujos limites mínimos e máximos ele antes intui do que quantifica.

Outro fator importante pelo qual uma empresa deve prezar são as relações com o meio ambiente e sociedade, ou seja, criar formas de conservação e preservação do meio ambiente e demonstrar responsabilidade social, mostrando a sociedade que sua preocupação não é apenas com os lucros, mas também com o desenvolvimento social e ambiental.

2.2. ESTRUTURA DE EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar trabalha com os mesmos objetivos de uma empresa comum, porém é constituída por pessoas de uma mesma família que são responsáveis pela gestão a pelo menos duas gerações. Na maioria dos casos o negócio passa de geração em geração, embora o índice de empresas que conseguem permanecer no mercado diminui a cada geração.

Desde o início do mercado empresarial grande parte das empresas eram familiares, pois eram iniciadas por famílias que tinham o objetivo de gerar meios para sua sobrevivência e, se possível, construir um patrimônio que

pudesse favorecer todos os seus membros. E hoje cerca de 90% das empresas são familiares, responsáveis por mover a economia do país.

Segundo Fritz (1993, p. XXII), “Antigamente todas as empresas eram familiares. A maioria das pessoas vivia em fazendas, plantava seus próprios alimentos e, com bastante frequência, construía suas próprias casas”.

Empresas Familiares são geradoras de muitos questionamentos, e o primeiro deles é qual a diferença entre empresa familiar e qualquer outro tipo de empresa. Embora trabalhem de forma parecida, existem diferenças, assim como de uma empresa comum para outra.

Algumas dessas diferenças entre empresa familiar e empresa comum são:

- A Empresa Familiar tem foco na continuidade, já a empresa comum tem foco na maximização de valor e ações em curto prazo;
- Nas empresas familiares a liderança normalmente é voltada a administração, já na empresa comum ela se caracteriza no carisma pessoal;
- A estratégia da empresa familiar é a adaptação, na empresa comum é o crescimento constante;
- Na empresa familiar existe a necessidade de manter o patrimônio sobre o controle da família, na empresa comum a meta é satisfazer os acionistas.

Para Fritz (1993, p.7) “Uma das principais diferenças entre trabalhar com membros da família e trabalhar com “estranhos” é que é preciso ser extraordinariamente sensível aos estados de espírito, necessidades e desejos da família”.

As Empresas Familiares também possuem pontos fortes e fracos. E grande parte dos pontos fracos leva aos motivos dos conflitos, que é o maior vilão de uma empresa familiar. Embora os pontos fracos sejam maiores, cabe aos administradores criarem meios de torna-los fortes em benefício da empresa. Dentre esses pontos, podemos citar alguns:

Pontos Fortes: comando centralizado, estrutura enxuta, disponibilidade de recursos financeiros possuídos pela família, organização leal, valorização da confiança independentemente do vínculo familiar, grande preocupação com o bem-estar de todos que atuam na empresa.

Pontos Fracos: dificuldade em separar o racional do emocional, maior exigência de dedicação dos membros da empresa por serem familiares, influencia de comportamentos nas tomadas de decisões por extremos laços afetivos, valorização das gerações passadas deixando muitas vezes para trás as inovações do mercado, expectativa maior de fidelidade de todos na empresa, falta de profissionalismo dando o comando de certas tarefas apenas pelo laço familiar e não por competência, falta de preparação para os futuros herdeiros, falta de comprometimento dos sócios nas atividades cotidianas.

Outros pontos a serem questionados a respeito dessas empresas são como elas devem ser gerenciadas, como tomar as melhores decisões e como evitar os conflitos. Embora grande parte das pessoas acredite que a chance de sucesso dessas empresas seja pequena.

Assim como em todas as empresas, as familiares também enfrentam desafios na gestão. Um dos principais deles é a dificuldade de relacionamento entre os envolvidos no contexto empresarial, que são os causadores de conflitos geradores de problemas no funcionamento e desenvolvimento da empresa.

As fraquezas de sua administração são por conflitos entre os interesses da empresa e da família, falta de organização e falta de profissionais que trabalham por mérito e não por indicação apenas por ser membro da família.

Embora os administradores, em muitos casos, saibam quais medidas devem ser tomadas para solucionar os problemas da empresa, existe grande dificuldade em coloca-las em prática, o que implica na permanência da empresa no mercado competitivo.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo apresentamos a cultura organizacional da Empresa Familiar, sistema criado e compartilhado pelas gerações responsáveis pela administração da empresa, que tem o intuito de analisá-la criando situações para aumentar a chance de se manter no mercado, considerando os pontos principais que envolvem liderança, poder e valores.

3.1. LIDERANÇA

Liderança é uma característica que não é presente na personalidade de todos os indivíduos, não sendo relacionada a questões financeiras, idade ou sexo. Liderança é uma habilidade que algumas pessoas possuem, mas que precisam ser desenvolvidas através da prática.

É comandar um grupo de pessoas e atraí-lo para alcançar objetivos. A liderança está relacionada à motivação, pois um líder deve motivar seus liderados, tornando-os comprometidos a fazer a empresa desenvolver e evoluir. Liderar uma Empresa Familiar tem algumas diferenças, pois é preciso desenvolver habilidades para lidar com as influências sobre os membros da família, que podem ter a liberdade de interferir nas decisões.

Essa liderança exige algumas competências cruciais para o bom desempenho do negócio, algumas delas são:

- Flexibilidade para se adaptar a opiniões diferentes sem que os resultados do negócio corram riscos;
- Ter a habilidade para conquistar a autonomia na tomada de decisões, porém considerando a opinião dos outros membros;
- Saber negociar em momentos de disputa;
- Ser hábil a não perder o foco em situações de conflitos;
- Estimular atividades que melhorem o trabalho em equipe;
- Dar feedbacks para a equipe, é importante expor o que precisa ser melhorado, e reconhecer o que está caminhando na direção correta.

É importante destacar também algumas atitudes que devem ser descartadas pelos líderes, como:

- Não assumir obrigações que não são próprias;
- Não criticar em público;
- Não ignorar a vida pessoal dos colaboradores;
- Não estipular metas que não podem se cumpridas;
- Não perder o equilíbrio emocional.

Além disso também é fundamental que os valores e a visão da empresa sejam a fonte de inspiração e motivação, pois o crescimento de uma empresa familiar possui o legado de alcançar as próximas gerações.

Para liderar uma empresa familiar, o líder precisa ser decisivo para que saiba o que deve ser feito e como fazer, para que consiga manter as pessoas na direção certa. Necessita saber delegar, entender que não pode fazer tudo sozinho, conduzindo cada tarefa a uma pessoa qualificada. Motivar, para obter o máximo das pessoas, para que elas queiram desempenhar suas tarefas, um incentivo, o reconhecimento que despertará o interesse em apresentar um bom desempenho. Dar valor ao trabalho em equipe, saber que duas realizam mais do que uma. Vale ressaltar que o líder deve ser exemplo e inspirar a confiança de seus liderados.

Segundo Fritz (1993, p.86)

Os líderes de empresas familiares são autoconfiantes e audaciosos. Deveriam saber o que e como deve ser feito a maior parte do tempo, se não por si mesmos, então com a ajuda de terceiros. Essa autoconfiança inspira outras pessoas a segui-lo. Se a autoconfiança do líder falhar, os outros a sentirão falhar também, os líderes nunca devem deixar isso acontecer; devem continuar e liderar.

Outro desafio de um líder é acompanhar as mudanças do mercado onde atua, no caso das Empresas Familiares o desafio se torna maior, pois os problemas internos existentes são grandes e se torna comum, os inseridos em um ambiente empresarial familiar, se fecharem e acompanharem o mundo de dentro da empresa, não fazendo uso de possibilidades que podem favorecer o sucesso.

Liderança eficaz é uma das chaves para que uma organização alcance o mercado, por isso para se tornar um bom líder deve além de ter habilidades, buscar novos horizontes e trazer para a empresa o que o mercado necessita.

3.2. PODER

A palavra Poder refere-se à capacidade/habilidade de um indivíduo de influenciar o comportamento de outra pessoa. Ou seja, a capacidade de influenciar alguém a concordar com suas decisões e aprová-las, a capacidade de agir, fazer as coisas acontecerem.

Para Weber (2006, p.33) “poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade”.

O poder se manifesta principalmente através de três componentes que são: a força, que é denominada pelo uso ou ameaça de coerção física, a autoridade, que é denominada pelo direito de tomar decisões e ordenar ações, e a influência, que é denominada pela habilidade de controlar e afetar as decisões e ações de outras pessoas.

Para Parsons (1997, p.177) “(...) poder não é uma questão de coerção ou dominação social, mas, sim, se origina do potencial dos sistemas sociais de coordenar atividades humanas e recursos, a fim de atingir objetivos”.

Martinelli e Almeida (1998, p. 24) subdividem poder em dois tipos de acordo com suas origens.

Poderes Pessoais: são poderes natos, presentes em qualquer situação, independente do papel desempenhado, dos conhecimentos e das habilidades para lidar com pessoas que auxiliarão no processo de negociação, dando maior ou menor poder à pessoa que o possui e, mais ainda, o utiliza.

Poderes circunstanciais: os poderes abrangidos por essa classificação enfocam a questão da situação, o momento, o tipo de negociação, a influência do meio na mesma. De acordo com as circunstanciais, analisa-se um fato de maneiras diferentes, enxergando-se o mesmo por ângulos diversos.

O Poder pode ser considerado como um dos causadores de competições entre pessoas dentro de uma organização. E a busca por ele está ligada a comportamentos pessoais, pois dentro de uma organização a meta de seus

integrantes é crescer e garantir um bom futuro profissional. E essa é uma das principais influências na busca por ele.

Poder é um grande causador de conflitos, principalmente em empresas familiares. Nestas empresas a busca por poder é grande, pois trabalhar em família causa a impressão de que todos tem o direito de mandar e fazer o que querem, porém, a empresa só caminha quando bem administrada. Todos os membros da família têm direito de opinar, mas o principal é saber se todos estão de acordo e se é o melhor para a empresa, em casos de discordância os conflitos podem ser identificados.

Quando existe uma sociedade entre irmãos, pensamentos e opiniões podem ser diferentes, então é difícil dizer quem tem a razão. Por isso é preciso conciliar para que as melhores decisões sejam tomadas. Muitas vezes as empresas familiares têm dificuldade de avançar porque os sócios não entram em acordo, um quer seguir uma direção, o outro uma direção diferente. Assim surge a busca pelo poder, todos querem ter o direito as decisões.

Outro ponto que está vinculado a busca por poder é o processo sucessório. Nas organizações a sucessão familiar é um processo árduo, que é um dos causadores de conflitos, e se não souberem administrar podem prejudicar a permanência da empresa. Essa decisão é em longo prazo e o que define se a empresa vai ter um futuro ou não.

A empresa familiar possui o compromisso de deixar o legado a futuras gerações, mas para que isso aconteça é preciso saber quem vai conduzir o negócio, se essa pessoa está capacitada.

A busca pelo poder começa quando todos querem ser o responsável pela empresa, estando ou não capacitado para o cargo.

Acton (2003, p. 21) afirma que: “(...) sabemos que o poder corrompe e o dinheiro também, se as pessoas não estiverem preparadas para eles”.

Por isso vale ressaltar que os conflitos gerados pela busca por poder podem trazer consequências negativas às organizações, como perda de negócios, aumento de custos, desmotivação dos colaboradores e desvio de foco nos reais objetivos.

Portanto, é essencial saber tratar as relações dentro da empresa, pensando sempre nas melhores alternativas para obter o sucesso nos negócios e desconsiderando questões pessoais, que tender a atrapalhar e causar

dificuldades nos relacionamentos dentro da organização, podendo ocasionar fracasso.

3.3. VALORES

Valores estão vinculados à cultura criada pelos fundadores de uma empresa. São considerados valores todas as crenças e atitudes que dão verdadeira identidade à organização, que motivam sua existência e a maneira como ela deve funcionar.

Barret (2000, p. 132) define valores da seguinte maneira,

Em uma organização os valores “dizem” e os comportamentos “fazem”. Portanto, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender as necessidades dos indivíduos.

Os valores, a missão e a visão são quesitos fundamentais, principalmente nas empresas familiares, pois o seu objetivo é assegurar que continuarão mantendo seus princípios pelas gerações seguintes, fortalecendo a união familiar, pois o objetivo da maioria dessas famílias é garantir a continuidade da empresa.

É importante que antes de tomar qualquer decisão, as empresas busquem o conhecimento sobre quais valores tornaram a empresa e a família forte e as mantém no mercado.

Assim como todas as empresas, as familiares também devem construir e organizar seus valores. Os fundadores, que são os membros natos têm o compromisso de manterem os valores e cultura que criaram, por isso os sucessores devem seguir esse mesmo caminho, tendo o objetivo de manter o nome e a respeitabilidade construída pela família frente aos colaboradores e clientes.

Por isso todas as novas decisões e mudanças devem estar vinculadas a esses valores. Para que não cause conflitos com os fundadores. E existe muitos sucessores que chegam cheios de novas ideias querendo impor suas opiniões, o que nem sempre é aceito pelos fundadores, porém devem entender que se a

empresa apresenta desenvolvimento e sucesso é em consequência da forma como é conduzida, ou seja, de forma favorável.

Obviamente as empresas precisam de novas ideias, inovações, mas antes de qualquer decisão é preciso saber se estão dentro dos princípios da empresa, por isso é necessário um bom relacionamento entre gerações, para que exista respeito mútuo, assim a empresa será bem-sucedida.

Para Lodi (1994, p. 3)

Os valores são o que mantêm a empresa integrada, cimentando as relações entre os membros da família acima das diferenças individuais. A questão da religião e dos valores vem a superfície frequentemente nas famílias. Já se verificou que as famílias que chegam a quarta geração costumam ser religiosas. Os valores familiares geralmente se relacionam com pessoas, trabalho e dinheiro, além de religião, tradição e disposição para se adaptar a novas ideias.

Muitos querem saber o motivo da criação de valores pelas empresas. A realidade é que são os valores que tornam mais difíceis o afastamento das propostas e legados da família dentro das empresas, são eles que garantem que as culturas familiares serão seguidas e passadas adiante, provando que a empresa tem algo a seguir e que nos momentos de dificuldade é a família quem irá motivar os propósitos.

Os valores das empresas familiares estão sempre relacionados a história da família e à empresa com uma meta de vida pessoal, por isso é preciso colocar pessoas comprometidas com a família e a empresa para que exista o sucesso no mercado.

4. CONFLITOS

Neste capítulo apresentamos os conflitos existentes nas Empresas Familiares, assim como, suas causas, consequências; soluções, formas de negociações e prevenções contra eles.

4.1. CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES

O termo conflito vem do latim *conflictus*; “embate dos que lutam; discussão acompanhada de injurias e ameaças; desavenças; guerra; luta, combate; colisão, choque; o elemento básico determinante da ação dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças” (Ferreira, 1986 p.363)

De acordo com Hampton (1991, p.296)

Embora o termo conflito denote quase sempre situações desagradáveis, tais como competição, oposição, incompatibilidade, irreconciliabilidade, desarmonia, discordância, luta e discussão, que normalmente sugerem que nenhuma solução boa é possível, ou que o conflito necessariamente prejudicará algumas pessoas e alguns interesses, nem sempre o conflito deve ser analisado apenas de maneira pessimista.

Conflitos são desavenças e discussões que podem ser avaliadas de forma negativa ou positiva. Alguns vêm como prejudiciais que devem ser evitados a todo custo, outros como uma forma de aprendizagem e enriquecimento pessoal, pois tratam as diferenças, opiniões e visões. A maior parte das empresas avaliam negativamente, considerando que a melhor maneira de administrá-los é evitando e tratando as diferenças de forma racional.

Follet (apud Hampton 1991, p.290) afirma: “Nós não devemos ter medo do conflito, porém devemos reconhecer que existe um modo destrutivo de proceder em tais momentos. Na diferença em se tratar o conflito pode estar o sinal do saudável, uma profecia de progresso.”

Os conflitos surgem de diferenças de opiniões, e muitas vezes pode ser agravado e se tornar destrutivo. Hodgson (1996, p.212) descreve os conflitos em níveis que mostram de forma clara a evolução deles:

Nível 1: Discussão – normalmente é racional, aberta, objetiva.
Nível 2: Debate – neste estágio, as pessoas podem começar a fazer generalizações e buscar padrões comportamentos. O grau de objetividade começa a se reduzir.
Nível 3: Façanhas – as duas partes demonstram uma grande falta de confiança no caminho escolhido pela outra parte.
Nível 4: Imagens fixas – são estabelecidas imagens preconcebidas da outra parte. É mostrada uma pequena objetividade e as posições começam a se tornar fixas e rígidas.
Nível 5: “Loss of face” – torna-se difícil para cada uma das partes retirar-se, pois isso caracteriza “ficar com a cara no chão”.
Nível 6: Estratégias – a comunicação se restringe a ameaças, demandas e punições.
Nível 7: Falta de humanidade – frequentemente, começam a acontecer os comportamentos destrutivos. Os grupos começam a sentir-se e ver-se como menos humanos.
Nível 8: Ataques de nervos – a autopreservação passa a ser a única motivação. Indivíduos ou grupos preparam-se para atacar e ser atacados.
Nível 9: Ataques generalizados – não há outro caminho a não ser um lado vencendo e outro perdendo.

É importante avaliar que quanto maior o nível do conflito, mais difícil será de ser solucionado. Porém se reconhecido logo e tomando as ações construtivas pode ser resolvido facilmente.

O conflito pode trazer para as empresas aspectos que prejudicam o seu desenvolvimento. Um desses aspectos é poder ocasionar a ruptura nos relacionamentos e comunicações, causar distorção de informações e desviar o propósito da organização. E por isso precisam ser evitados e quando presentes, negociados e resolvidos.

As Empresas Familiares têm muitos fatores que interferem na gestão. E um dos principais problemas é dificuldades de relacionamento entre os envolvidos no contexto empresarial, e acabam gerando conflitos, causando problemas no funcionamento e desenvolvimento da empresa.

Geralmente os conflitos começam quando cada membro tem uma opinião ou forma de ver uma situação de forma diferente e tem a certeza de que o seu pensamento é o correto sem deixar de lado a sua razão. Normalmente as causas mais frequentes para essas discórdias envolvem poder e dinheiro. Porém existem maneiras de evitar esses conflitos. E embora os administradores saibam as medidas a serem tomadas, é difícil colocá-las em prática.

Problemas entre membros das empresas é um fator relevante no que se refere ao desempenho dos profissionais, principalmente quando estes pertencem à

mesma família. Por isso é de fundamental importância propor alternativas que possam solucionar ou amenizar essas situações, a fim de melhorar o desenvolvimento da organização e também o relacionamento entre membros.

Os relacionamentos favoráveis ou desfavoráveis devem ser avaliados a fim de se manter o equilíbrio entre os envolvidos em um ambiente de trabalho, por isso é importante que as empresas estejam atentas e busquem maneiras racionais para solucionar qualquer conflito existente entre eles.

Problemas de convivência e relacionamento existem em qualquer empresa. Mas no caso das empresas familiares esses problemas são mais frequentes e mais difíceis de serem solucionados, pois a dificuldade de se relacionar com membros da família é sempre maior por existir um laço emocional que pode interferir na convivência, podendo gerar conflitos ou levar os considerados particulares para o ambiente da empresa.

Para Ricca (2007, p.6)

Embora as medidas a serem tomadas em favor da profissionalização pareçam óbvias, a verdade é que a maioria das famílias controladoras de empresas não age neste sentido. Os laços emocionais que envolvem os relacionamentos impedem, na maior parte das vezes, que as pessoas ajam racionalmente.

Nas empresas familiares um dos principais causadores de conflitos são as diferenças de personalidade e opiniões entre os membros da família. Mas existem outros motivos que podem gerar conflitos e o mau funcionamento da organização.

- 1- Falta de Diálogo – pois pode causar desestrutura nos relacionamentos, em negociações, tendo como consequência o baixo rendimento da empresa.
- 2- Dificuldades na preparação dos sucessores – em algumas situações os filhos não têm interesse pela empresa. E também por falta de diálogo, se mantêm na empresa, mas não se dedicam e não apresentam o profissionalismo necessário.
- 3- Rivalidade entre irmãos – é comum existir rivalidade entre irmãos, sendo necessário apresentarem maturidade e profissionalismo na separação das relações familiares e profissionais. Em muitos casos, um ou mais membro(s) se sentem menos valorizados no ambiente empresarial e pode(m) se ver excluídos nas tomadas de decisões.

- 4- Conflitos e gerações e sucessão – a escolha para a sucessão da administração em muitas empresas familiares causa conflitos. E existe também a dificuldade de entrega do negócio para as mãos de um novo gestor, pois não se pode garantir que a forma de administrar será mantida, esse é um conflito comum em casos de empresários que buscam manter sua empresa longe da inovação, pois se sentem confiantes no que desenvolvido até então.

Para evitar os conflitos deve-se tratar os assuntos profissionalmente e saber conduzir as relações entre pessoas da família sem radicalismo para tentar bloquear os desgastes emocionais, a melhor alternativa é o diálogo, saber resolver as diferenças de opiniões de forma racional.

Quando os problemas se tornam maiores e geram os conflitos existem maneiras para solucionar ou pelo menos aliviar as situações. As principais maneiras são melhorar a comunicação, fazer acordos em conjunto ditando normas e regras definindo a responsabilidade de cada um dentro da empresa ou até mesmo pedir ajuda a terceiros, pessoas que não fazem parte da família e do contexto ou gestão daquela empresa, como consultores, empresários parceiros ou coaches em liderança.

Hampton (1998, p.54) afirma que “existem quatro modos distintos de administrar conflitos: acomodação, denominação, compromisso e solução integrativa de problemas.”

Acomodação é o que manipula o conflito, pois esconde os problemas para não ter que tomar atitudes, causando o agravamento das situações.

A Denominação dá a chance de impor uma escolha para uma solução de sua preferência, dando a oportunidade de exercitar o poder e compreender melhor o problema. Apesar de ser uma maneira rápida de se resolver, muitas vezes o resultado pode ser insatisfatório.

Compromisso significa cada um ceder um pouco as suas razões, desde que considerem os melhores efeitos para o bom andamento da empresa, empresários, colaboradores e clientes, ou seja, todos os fatores que devem ser considerados importantes.

Solução integrativa de problemas oferece buscar soluções que sirvam para ambas as partes, atendendo seus interesses, por isso é considerada a mais favorável na administração dos conflitos.

Já Pinzón & Valéro-Silva (1996, p.56) afirmam que:

(...) para um individuo que está em conflito há basicamente quatro maneiras de lidar com a outra parte. A primeira delas seria o confronto direto com o outro lado, podendo acontecer com ou sem um dialogo anterior. Neste caso, provavelmente, o mais forte irá atingir seus objetivos, em detrimento do outro. A segunda possibilidade é abandonar todos os seus objetivos, concedendo que a outra parte imponha suas decisões. Outra possibilidade seria negociar com o outro lado, na busca de atingir seus interesses, porem fazendo certas concessões, para que os interesses da outra parte também sejam satisfeitos. A ultima possibilidade seria buscar ou aceitar a intervenção de uma terceira parte, que pode ter autonomia para impor uma solução, no sentido de auxiliar as partes a chegarem a um acordo.

Dentro das empresas é importante que exista um consenso entre os membros, deve ser dado a cada um o seu papel e ele deve ser seguido. Cada cargo ocupado tem seus direitos e deveres, porém na maioria das vezes só se lembram dos direitos e esquecem que mais importante são deveres a serem cumpridos.

A maneira correta é que os gestores não deixem que os membros das empresas entrem em conflito, precisam encontrar meios de evitar. Embora seja esse um fator complicado de ser aplicado. Mesmo que os conflitos não consigam ser evitados, é importante que haja um controle da situação, procurando soluções de amenizar ou realmente solucionar esses conflitos, deixando distante a possibilidade de iniciar uma crise familiar.

Weeks (1992, p.10) apresenta oito passos que considera essenciais para solucionar conflitos:

- a. Criar uma atmosfera efetiva;
- b. Esclarecer as percepções;
- c. Focalizar-se em necessidades individuais e compartilhadas;
- d. Construir um poder positivo compartilhado;
- e. Olhar para o futuro e em seguida aprender com o passado;
- f. Gerar opções;
- g. Desenvolver “degraus”: as “pedras dos passos” para a ação;
- h. Estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Pode existir rivalidade entre os membros, principalmente quando irmãos. Criados em um mesmo ambiente, os irmãos compartilham interesses e cada um conhece as forças e fraquezas de si e dos outros, e isso deveria ser algo saudável e um meio de fazer as coisas darem certo. Mas na maioria dos casos esse fator influencia na rivalidade, onde um quer ter mais direitos que o outro, o

que torna as coisas cada vez mais difíceis, fazendo com a empresa seja prejudicada, podendo chegar ao ponto de deixar de existir.

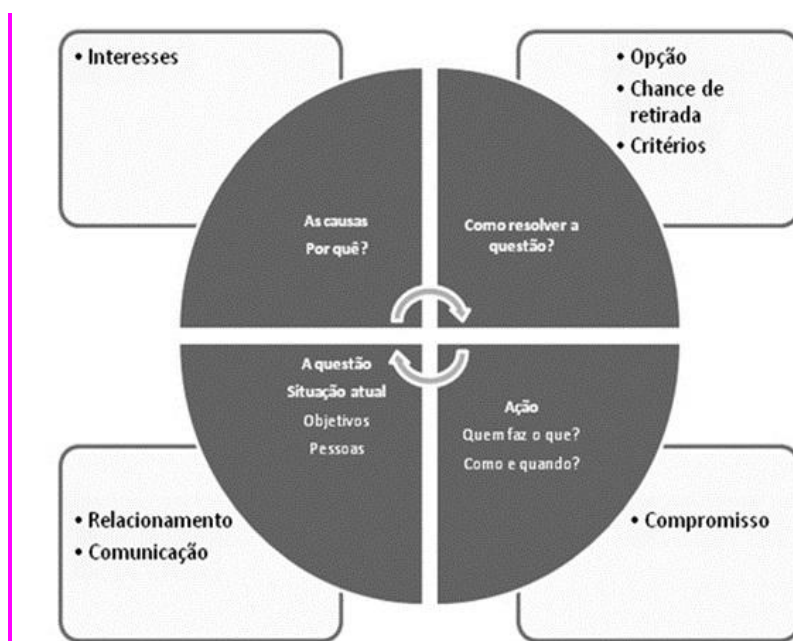
Para Fritz (1993, p.160): “Os irmãos deveriam direcionar a rivalidade existente entre eles para metas comuns”.

Os casos de separação dos sócios têm se tornado cada vez mais frequentes, principalmente em Empresas Familiares, e muitas vezes isso afeta a “vida” da empresa e a pessoal, podendo separa-los também fora do ambiente organizacional.

E da mesma forma acontece quando a relação pessoal não vai bem, essas desavenças podem ser envolvidas no meio empresarial colocando em risco a confiança dos clientes e de outros colaboradores.

Para uma empresa funcionar bem é preciso ter respeito entre os membros. Na maioria das Empresas Familiares há pessoas que não tem vínculo com a família, e em meio aos conflitos elas podem ser afetadas, muitas vezes causar mais conflitos, deixar a qualidade do trabalho de lado e prejudicar ainda mais a empresa.

Conforme apresentado na figura 1, o círculo de negociação de conflitos é uma ferramenta importante para negociação de relacionamentos constantes. Esse modelo incentiva o entendimento do nível de divergência, buscar soluções viáveis, analisar as opções a serem negociadas e a importância de manter o compromisso.



Fonte: MICHELON. 2003, p.23.

O mundo dos negócios é complexo e delicado, por isso os membros da empresa devem se comprometer a fazer as coisas acontecerem da maneira correta e não a satisfazer seus próprios egos.

Portanto, os participantes de Empresas Familiares devem entender que atuam em um mercado competitivo, e vivenciam uma realidade conflituosa nesse contexto e na família podem se sentir comprometidos no que se refere aos negócios e sintomas relacionados as emoções, tendo como consequência a diminuição da produtividade e sendo expostos a um ambiente insalubre.

4.2. PERCEPÇÕES

A percepção é uma maneira de interpretar e assimilar informações, relacionadas a comportamentos pessoais, fatos ou situações.

A percepção nas empresas se refere a observação e análise do ambiente, podendo entender as necessidades de melhoria, fatores que podem ser fortalecidos. Ou seja, a percepção tem a função de analisar os problemas existente na organização e encontrar as medidas a serem tomadas.

Bock (2001, p.61) cita que “(...) entre o estímulo que o meio fornece e a resposta do indivíduo, encontra-se o processo de percepção.”

As percepções são feitas por meios de observação dos comportamentos, como sentimentos, emoções, experiências e expectativas. E são elas que nos dão a capacidade de fazer uma leitura das pessoas que nos cercam. Também é a capacidade de formular um conceito sobre uma determinada pessoa, através da observação na aparência, fala, postura ou vestimenta, que pode ser positivo ou negativo.

As percepções organizacionais são divididas em três tipos, entre eles estão percepções externas, internas e seletiva.

As percepções externas: referem-se à identificação de comportamentos provocados pelo ambiente em que o indivíduo está inserido.

As percepções internas: referem-se a identificação de comportamentos realizados por estímulos pessoais, sentimentos e emoções. Para que isso seja

avaliado corretamente é necessário outra análise que é baseada em fatores como: distintividade, consenso e consistência.

Distintividade é analisar se o comportamento é por causas internas ou externas.

Consenso é analisar que a maioria das pessoas, e se o comportamento for similar as causas, provavelmente são externas.

Consistência é analisar que mesmo o comportamento sendo individual, mas de forma inconsciente, pode ser causas externas também.

A percepção seletiva: é quando ela é feita aos poucos. É esta percepção que dá a capacidade de fazer uma análise superficial do comportamento das pessoas. E é uma das grandes causadoras de conclusões negativas sobre as pessoas.

No caso das Empresas Familiares os maiores causadores de problemas são os conflitos, e é a percepção quem pode ajudar a resolver as dificuldades, pois esse é o processo que precisa ser a chave para a tomada de decisões na resolução dos conflitos.

Existem fatores que influenciam nas percepções, as pessoas têm percepções diferente uma das outras. Quando uma pessoa observa alguém e tenta interpretar o seu comportamento, acaba influenciada pelas características de quem está sendo observado. A percepção é feita aos poucos, tornando o processo seletivo.

Segundo Schultz (2009, p. 311)

(...) o processo cerebral primordial na percepção visual não é um conjunto de atividades separadas. A área visual do cérebro não responde a elementos separados do que é visualizado, nem vincula esses elementos mediante a algum processo mecânico de associação. O cérebro, na verdade, é um sistema dinâmico em que todos os elementos que estejam ativos num dado momento interagem entre si; elementos semelhantes ou próximos uns dos outros tendem a se combinar, e elementos distanciados ou diferentes não tendem a se combinar.

Quando existe a capacidade de notar que as pessoas estão tendo ações incorretas, é chamada de percepção. E é disso que as Empresas Familiares precisam, de pessoas distantes e capacitadas que consigam identificar onde estão os erros que geram os conflitos e se tornam capazes de opinar e traçar alternativas que podem solucionar-los.

4.3. DECISÕES

Decisão é um fator de grande importância nas organizações, pois é o momento em que é traçado o futuro delas. Por isso o processo de decisão deve ser feito com muita cautela, analisando os prós e contras e estando atento de que qualquer decisão errada pode trazer prejuízos para a empresa.

A tomada de decisões é um processo que é feito a todo o momento e abrange a todos, pois a partir do momento em que há a necessidade de uma escolha entre duas ou mais alternativas já existe uma tomada de decisão. É algo tão presente no cotidiano das pessoas que às vezes é feita de forma inconsciente. Para Prêve (2010, p. 76)

Os processos de tomadas de decisões são constantes no dia a dia organizacional e a todo o momento as pessoas estão sendo colocadas em uma situação em que é necessário analisar, investigar, optar e agir frente às poucas ou às muitas opções que lhes são fornecidas para decidir.

Nas organizações a tomada de decisões é um fator importante, pois escolhas podem ser feitas em todos os setores, iniciando pelos gestores na determinação de metas, ou produtos a serem produzidos, até os funcionários que decidem como desenvolver uma atividade estipulada.

Decisões são tomadas ao longo do dia, por isso é importante que o tempo não seja desperdiçado com o que não é essencial, e de responsabilidade de outro profissional capacitado para resolver uma situação. É importante que haja a delegação de poderes e que cada um, em sua atividade, se sinta responsável e capaz de desenvolvê-la.

Embora pareça um processo simples e fácil, as tomadas de decisões podem ser um processo árduo. As empresas precisam sempre inovar em produtos, tecnologias e maneiras de gerenciar, por isso há sempre um desafio novo a ser decidido.

Robbins (2009, p.85) afirma que existem formas de tomadas de decisões.

O tomador de decisões otimizador é racional, isto é, ele faz escolhas conscientes, com maximização de valor e dentro de certos limites. Essas escolhas são feitas seguindo-se um modelo composto por seis etapas. Algumas premissas específicas dão embasamento a esse modelo.

Para o mesmo autor (2009) a primeira etapa é Definir o Problema, analisar o que é realizado de forma errônea para que possa ter uma nova proposta a fim de melhorar, como por exemplo, gastos a mais no orçamento, falhas nos prazos de entrega.

A segunda é Identificar os Critérios de Decisão, onde é determinado os fatores relevantes a serem decididos, levando em consideração os interesses, valores e preferências pessoais do decisor.

A terceira é Dar Pesos Específicos a esses Critérios, dando prioridade às necessidades envolvidas nas decisões.

A quarta é Desenvolver Alternativas, definir algumas possíveis para que possam resolver os problemas, que são apenas listadas sem definir qual tem um grau de importância maior.

A quinta é Avaliar as Alternativas, analisando os pontos fortes e fracos de cada uma.

A etapa final é Escolher a Melhor Alternativa, que deve ser feito analisando a etapa cinco escolhendo a que melhor pontuou na resolução do problema.

Porém os tomadores de decisões normalmente não seguem esse modelo de racionalidade, pois as pessoas costumam se contentar com uma solução aceitável ou razoável, sem buscar a alternativa que favoreça a empresa e os que dela fazem parte. Por isso fazem uso limitado da criatividade, o que torna impossível assimilar e compreender todos os dados necessários e acabam dificultando a solução dos problemas.

No caso das Empresas Familiares, o processo de decisão se torna mais complexo, pois nem sempre o gestor tem autonomia para tomar decisões sozinho. Porém é um processo favorável para as empresas, que tendo um maior número de opiniões e informações tornam as decisões eficientes.

Mas por outro lado torna a situação mais difícil, pois tomar a decisão em conjunto pode ter diferentes opiniões, principalmente quando envolve membros da família.

A tomada de decisões é um dos principais fatores na geração de conflitos nas Empresas Familiares, por isso é importante que sejam estipuladas regras nas decisões, onde todas as opiniões sejam ouvidas e analisadas, considerando o melhor para a empresa.

Na maioria dos casos a decisão mais difícil está relacionada a valores, mas existem mecanismos que tornam o processo mais fácil, como consultar e discutir opiniões, podendo utilizar um processo de votação para ter consenso entre todos. Precisam estar relacionadas a profissionais de finanças para que as decisões não sejam falhas.

5. PESQUISA

Nesse capítulo apresentamos alguns casos reais de conflitos em Empresas Familiares e como eles são administrados, trazendo sugestões para que sejam solucionados.

5.1. DADOS COLETADOS

Como já visto em estudos bibliográficos, conflitos estão relacionados a problemas de Gestão em Empresas Familiares. Por isso foi realizada uma pesquisa com colaboradores e empresários de três empresas localizadas no município de Assis/SP e região (Anexo) para se obter mais informações de como esses problemas afetam estas empresas e quais os meios utilizados para solucionar esses casos.

Foi aplicado um questionário, tendo respostas de membros das famílias e colaboradores não membros da família, com o intuito de avaliar as opiniões e o ponto de vista de ambas as partes e identificar se na prática os conflitos são realmente existentes e qual o grau de importância desses problemas para as respectivas empresas.

O resultado da pesquisa mostra que os participantes vêem a situação de maneira distinta, principalmente em como os problemas podem interferir na produção, convivência e relações no ambiente de trabalho.

Na empresa A que atua na área de materiais de construção, foram entrevistadas três pessoas, sendo um membro da família e dois colaboradores não membros. De acordo com os familiares, os conflitos existentes podem influenciar na produtividade dos colaboradores e também podem afetar as relações entre todos na empresa. Por isso estão sempre buscando evitar esses problemas para manter as relações saudáveis e seguir alguns dos fatores essenciais para que haja respeito entre todos, como ética, educação e cordialidade. Além de trazer satisfação em se trabalhar na empresa reconhecendo e valorizando o esforço de todos.

De acordo com os colaboradores não membros da família, os relatos são similares, pois acreditam que conflitos mesmo que entre os membros da família

podem prejudicar a produtividade e o bem estar de todos dentro da empresa. Acreditam que podem de alguma forma auxiliar na resolução, podem dar sugestões e palavras que amenizem a situação, mas mantendo-se afastados para que não sejam invasivos.

Na empresa B, que atua na área de sistemas e telefonia, foram entrevistadas três pessoas, sendo dois membros da família e um colaborador não membro. De acordo com os familiares, os conflitos existentes na empresa podem prejudicar as atividades dos colaboradores, pois causam tensão no ambiente de trabalho, mas não deixam que isso aconteça, pois tomam as devidas decisões no momento certo. Procuram sempre ter boas relações entre todos na empresa e buscam solucionar os problemas no ambiente familiar para evitar que o ambiente profissional seja prejudicado. Também acreditam que a única maneira dos colaboradores ajudarem é oferecendo palavras que aliviam a situação.

De acordo com os colaboradores, a maioria dos conflitos na empresa é por motivos pessoais, e acabam gerando algumas discussões que são presenciadas por todos, que podem causar situações desagradáveis, chegando até mesmo a paralisação das atividades por falta de entendimento em algumas decisões. Muitas vezes os colaboradores são tratados de forma indevida e desrespeitosa nos momentos de raiva. Nessas condições a melhor alternativa é se manterem afastados, pois apoiar um ou outro seria mais motivo para desavenças. Também acreditam que podem ajudar fazendo o trabalho de maneira correta para evitar que mais conflitos sejam gerados e auxiliar com palavras e conversas saudáveis que possam amenizar a tensão. Mesmo com todos os problemas o relacionamento é bom e tem uma amizade diferenciada entre todos, um dos motivos para que seja satisfatória a trajetória dentro da empresa.

Na empresa C, que atua na área da saúde, foram entrevistadas cinco pessoas, sendo três membros da família e dois colaboradores não membros. De acordo com os familiares, relata que os conflitos existentes na empresa não interferem na produção, pois sempre estão se alinhando através de reuniões, mas acreditam que podem atingir a todos. Para eles os conflitos não interferem nas relações entre proprietários e colaboradores, pois o profissionalismo administrativo utiliza técnicas para se chegar a um caminho que seja bom para

todos na empresa, pois acreditam que as relações devem ser construídas independente do grau de parentesco ou cargos.

De acordo com os colaboradores, os conflitos interferem sim na produção e nas relações entre todos na empresa. Para eles, nessa situação a melhor opção é se manter afastado e neutro, sem se posicionar a favor ou contra ninguém, podendo assim evitar que os problemas se tornem maiores. As relações entre membros e colaboradores são boas, embora a família tenha certo afastamento dos demais, gerando uma situação desconfortável em certas ocasiões e boas em outras.

5.2. CONSIDERAÇÕES

Como vimos, o resultado da pesquisa comprova que os conflitos nas Empresas Familiares são situações que podem estar presentes em qualquer contexto empresarial e podem interferir na produção, convivência e relações nas empresas. Por isso é essencial que as empresas os considerem relevantes e busquem solucioná-los.

O primeiro passo para que essas empresas consigam melhorar esses problemas é saber reconhecer e admitir que os conflitos existem, e que estão atrapalhando de alguma maneira o seu funcionamento.

Também de fundamental importância aprender a administrar as relações pessoais e profissionais. Como vimos o exemplo da empresa B, onde ocorrem conflitos pessoais que interferem no desenvolvimento da organização.

Melhorar a comunicação é outro fator essencial. Saber ouvir e conversar de forma racional, sem discussões, e principalmente na frente dos colaboradores. O ideal é que esses problemas sejam resolvidos entre os empresários, sem que atinjam outras pessoas na empresa.

Algumas tomadas de decisões com menor grau de importância podem ser feitas através de votações, incluindo alguns colaboradores, o que aumentaria a motivação deles e diminuiria algumas desavenças relacionadas ao poder entre os membros da família.

Fazer acordos em conjunto, definindo as atribuições e responsabilidades de cada membro da empresa, pode favorecer as relações, evitando que as

decisões sejam contrariadas, e fazendo com os responsáveis assumam seus resultados.

E se necessário procurar ajuda de um profissional especializado em negociações que analisa e interpreta a situação sem envolvimento, oferecendo soluções que favoreçam todas as partes, como veremos a seguir.

6. NEGOCIAÇÕES DE CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES

Negociação é uma maneira utilizada para solucionar conflitos, que podem envolver questões pessoais, profissionais, políticas, entre outros.

No mundo empresarial ela pode ser considerada como uma maneira de enfrentar os problemas que existem todos os dias.

Para Martinelli e Almeida (1998, p. 38)

A negociação pode ser considerada quase um meio de vida para os gerentes. Ocupando a maior parte do seu tempo, em muitas das situações enfrentadas no dia-a-dia há conflitos de interesses. As pessoas discordam entre si, e utilizam a negociação para buscar uma forma de ação conjunta que possa atender melhor ambas as partes envolvidas.

As negociações nas organizações normalmente envolvem mais do que dois lados, pois como são compostas por várias áreas, existem diversos interesses comuns e também conflitantes. O mesmo acontece em Empresas Familiares, que assim como as outras sofrem com conflitos.

O processo de negociação vem cada vez mais ganhando importância no mundo empresarial, encontra-se até cursos, pois são fatores essenciais na área de administração. Conflitos têm se tornado cada vez mais comuns, por isso é importante que se estude as negociações dos problemas e as relações envolvidas.

Para iniciar uma negociação de conflitos é necessário avaliar cada uma das alternativas e interesses de todos os lados, pois o objetivo é chegar a um acordo.

Martinelli e Almeida (1998, p. 40) cita que existe três grupos que estruturam a negociação;

Um administrador eficaz deve avaliar objetivamente as alternativas de cada um dos lados, seus interesses e suas prioridades. Em conjunto, esses três grupos de informações determinam a estrutura de uma negociação. Deve-se compreender os comportamentos integrativos e distributivos de uma negociação, para ser capaz de ampliar o conjunto de recursos disponíveis para atuar na negociação.

O maior desafio no processo de negociação é atingir uma solução que seja aceitável para todos envolvidos, pois encontrar um enfoque racional é atingido

pela emoção do ambiente e pela necessidade que cada envolvido tem de vencer.

Hodgson (1996, p.216) apresenta seis passos positivos a serem seguidos para se negociar em situações de conflitos;

- a. Buscar um enfoque de solução de problemas. Deve ser lembrado que se for possível para a outra parte obter aquilo que pretende, ficará mais fácil obter aquilo que deseja.
- b. Saber ouvir. Este é um ponto muito importante, pois saber ouvir aquilo que o outro tem a dizer pode ser muito difícil, visto que tende-se a ficar pensando naquilo que se pretende dizer.
- c. Formular questões. É outro aspecto muito importante para conhecer um pouco mais sobre os pontos de vista ou propostas dos outros lados envolvidos. Fazer questões é muito importante para esclarecer algumas questões e testar a própria compreensão.
- d. Manter a mente sempre aberta. Buscar novas opções tanto para si próprio quanto para o outro lado envolvido pode ser muito importante no desenrolar da negociação.
- e. Lembrar que os movimentos são a única maneira de se esclarecer progressos também é outro fator fundamental que pode levar a encontrar caminhos tanto para se mover em direção ao outro lado, como para fazer com que o outro lado se mova em sua direção.
- f. Isolar o problema das pessoas envolvidas. Concentrar-se em negociar uma solução e esquecer-se da personalidade das pessoas envolvidas na negociação também pode ser questão de fundamental importância.

Em muitas situações de conflitos é importante que haja a participação de uma terceira pessoa que não esteja diretamente envolvida para auxiliar no processo, que pode ser uma pessoa conhecida, porém neutra, ou pode ser um profissional que é habilitado para exercer esse tipo de atividade.

Utilizar uma terceira pessoa para resolver situações sugere dois tipos principais que são mediação e arbitragem.

Mediação é baseada em regras e tem o objetivo de ajudar as partes a negociar de maneira efetiva, ela não impõe uma solução. Tem a função de ajudar a buscar o melhor caminho para a solução do conflito, assim tem o controle apenas do processo e não do resultado.

Arbitragem é onde cada parte apresenta sua posição, e a terceira pessoa estabelece uma regra a respeito, que argumenta sobre os pontos apresentados e busca a situação que melhor se encaixa.

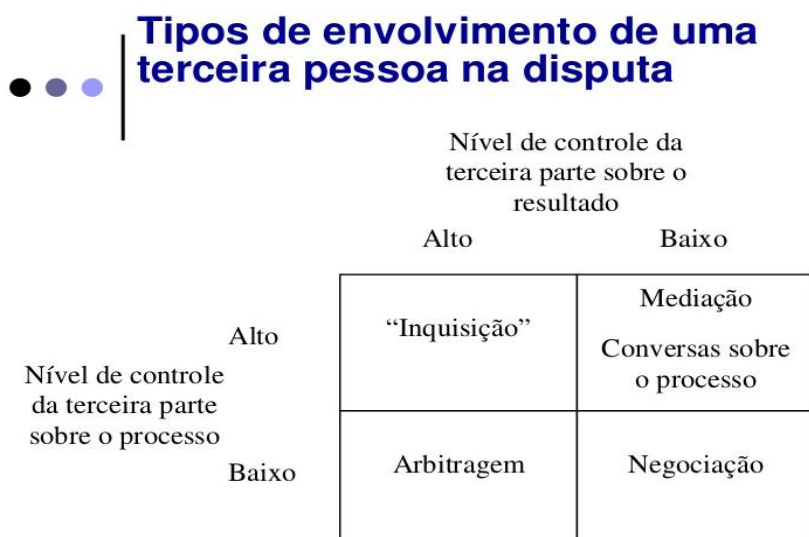
Lewicki et al (1996, p.180) apresenta as principais vantagens e desvantagens de contar com uma terceira pessoa para negociar os conflitos;

- as partes ganham tempo para se acalmar, já que elas interrompem o conflito e o descrevem para uma terceira parte;
- a comunicação pode ser melhorada, visto que a terceira parte interfere na comunicação, ajuda as pessoas a serem claras, além de trabalhar para que os envolvidos ouçam melhor a outra parte;
- frequentemente, as partes devem determinar que questões realmente são importantes, visto que a terceira parte pode pedir para priorizar alguns aspectos;
- o clima organizacional pode ser melhorado, visto que as partes podem descarregar a raiva e hostilidade, retornando a um nível de civilidade e confiança;
- as partes podem procurar melhorar o relacionamento, principalmente se essa tarefa for facilitada por uma terceira pessoa;
- a estrutura de tempo para resolver a disputa pode ser estabelecida e revista;
- os custos crescentes de permanecer no conflito podem ser controlados principalmente se continuar na disputa estiver custando as pessoas dinheiro ou oportunidades;
- acompanhando e participando do processo, as partes podem aprender como a parte as orienta para, no futuro, serem capazes de resolver suas disputas sem auxílio;
- as resoluções efetivas para a disputa e para o desfecho podem ser atingidas.

Desvantagens

- as partes se enfraquecem potencialmente ao chamar uma terceira pessoa, deixando uma imagem de certa incapacidade para resolver o conflito;
- há também uma inevitável perda de controle do processo ou dos resultados, dependendo de que tipo de pessoa é chamada para ser a terceira parte.

Conforme apresentado na figura 2, podemos notar quatro tipos de envolvimento de uma terceira pessoa no processo e negociação.



Fonte: LEWICKI et all. 1996, p.181.

As negociações têm grande importância nas organizações, principalmente em Empresas Familiares, pois os desafios de convivência são grandes e devem sempre ser tratados para que não haja problemas no desenvolvimento da empresa. E o segredo está na busca do comprometimento de cada participante, criar um ambiente de cumplicidade e respeito, focar nos objetivos comuns e deixar um pouco de lado seus objetivos pessoais.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como finalidade analisar os problemas de gestão enfrentados pelas Empresas Familiares, com foco principal em conflitos.

Com base em referências bibliográficas pudemos identificar as principais causas desses conflitos e de que maneira podem ser solucionados.

Empresas Familiares, em especial, enfrentam dificuldades maiores em sua trajetória, pois o quesito relações familiares é um fator que as diferencia das demais empresas e que interfere no relacionamento, podendo ocasionar consequências prejudiciais ao ambiente organizacional.

As grandes dificuldades enfrentadas por essas empresas são relacionar família e trabalho, tomar decisões em conjunto, diferentes opiniões mal resolvidas, busca por maiores cargos e poder, que são grandes influenciadores dos conflitos.

Como todas as empresas, as Familiares tem o foco principal no sucesso do negócio, para isso as atividades devem ser bem desenvolvidas, respeito entre os membros da família e colaboradores e compromisso com suas responsabilidades.

Ao longo da trajetória, os obstáculos irão surgir, mas cabe aos gestores estarem preparados para enfrenta-los e encontrar as melhores soluções.

Pudemos analisar a realidade de algumas empresas familiares, como elas enxergam as situações e como enfrentam os problemas em sua gestão.

Sendo assim, concluímos que as Empresas Familiares sempre sofrerão com conflitos e terão momentos de crise, mas também que é possível enfrentar e superar, e para isso cabe a cada um cumprir o seu papel, buscando seu ideal que é o sucesso e preservação do nome da família.

REFERÊNCIAS

BARRET, Richard. Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix, 2000.

BARROS, Benedicto Ferri de Lord Acton. O poder tende a corromper. E o poder absoluto corrompe absolutamente. São Paulo: GRD, 2003.

BOCK, Ana Mercês Bahia. Psicologias. São Paulo: Saraiva, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário da língua portuguesa. In MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula. Negociação e Solução de Conflitos. São Paulo: Atlas, 1998.

FRITZ, Roger. Empresa Familiar: A Sustentação da Visão, dos Objetivos e Atuação Empreendedora. São Paulo: Makron Books, 1993.

HAMPTON, David R. Administração: comportamento organizacional. In MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula. Negociação e Solução de Conflitos. São Paulo: Atlas 1998.

HODGSON, Jane. Pensando em seus pés em negociação. In MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula. Negociação e Solução de Conflitos. São Paulo: Atlas 1998.

LEWICKI, Roy J. et al. Pense antes de falar: um guia completo para negociação estratégica. In MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula. Negociação e Solução de Conflitos. São Paulo: Atlas 1998.

LODI, João Bosco. A Ética na Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira 1998.

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

MICHELON, Regina. Conflito e Negociação: Estudo de caso de uma indústria de transformação do Rio Grande do Sul, 2003. p. 23. *Projeto de Negociação da Universidade de Harvard*.

PARSONS, Talcott. In JOHNSON, Allan G. Dicionário de Sociologia. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

PIZON, Luis; VALERO SILVA, Nestor. Uma proposta de crítica às técnicas contemporâneas de mediação: a história de satisfação. In MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula. Negociação e Solução de Conflitos. São Paulo: Atlas 1998.

PREVÉ, Altamiro D.; MORITZ, Gilberto O.; PEREIRA, Mauricio F. **Organização, Processos e Tomada de decisões**. Disponível em: http://200.129.241.123/arquivos/Org_processos_tomada_decisao_Miolo_online.pdf. Acesso em 31 de maio 2018.

RICCA, Domingos. Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções. São Paulo: CLA 2007.

RICHERS, Raimar. O que é empresa. São Paulo: Brasiliense 2005.

ROBBINS, Stephen P. Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHULTZ, Duane P.; SCHULTZ, Sydney E. História da Psicologia Moderna. São Paulo: Editora Cultrix, 2009.

WEBER, Max. A “objetividade” do conhecimento nas ciências sociais. São Paulo: Ática, 2006.

WEEKS, Dudley. Os oito passos essenciais para a resolução de conflitos: preservar as relações no trabalho, em casa e na comunidade. In MARTINELLI,

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

ANEXO

QUESTIONÁRIOS

Empresa A – Familiares

Idade – **40 anos**

Sexo – **Masculino**

Cargo – **Gerente/Proprietário**

1. Há quanto tempo trabalha nessa empresa?
() ate dois anos
() três a cinco anos
(x) seis a dez anos
() onze anos ou mais
2. Já trabalhou em uma empresa não familiar?
(x) sim () não
3. Qual a diferença entre uma empresa familiar e uma que não seja?
A principal diferença esta relacionada a liberdade com que se pode trabalhar, desde que se respeite o contrato de trabalho e as normas da empresa.
4. Quando há conflitos entre os membros da família a produção ou serviço é prejudicado?
(x) sim () não
Por favor, explique o que acontece.
Por se tratar de uma empresa familiar, quando há conflitos pode ser prejudicial principalmente para o psicológico dos colaboradores.
5. Os conflitos entre os familiares atingem todos da empresa?
Sim, pode atingir a todos.
6. Se a resposta for a todos, você acredita que pode prejudicar as relações entre proprietário e colaboradores?
(x) sim () não
O que fazer para evitar que isso aconteça?

Deve-se buscar o bom senso para a resolução dos problemas, sabendo separar o lado familiar do lado empresarial.

7. Os colaboradores podem ajudar na solução destes problemas? De que forma?

Sim, buscando formas de evitar conflitos, fazendo o trabalho deles bem feito.

8. As melhores relações são entre os familiares ou desses com os colaboradores? Por quê?

São saudáveis, devido a fatores como ética, educação, cordialidade e respeito entre os colaboradores e líderes.

9. É mais satisfatório trabalhar em uma empresa familiar ou em uma que não seja? Por quê?

Independente de a empresa ser familiar ou não, deve haver satisfação do trabalhador em realizar uma atividade onde seu esforço é reconhecido e valorizado.

Colaboradores

Idade – **26 anos**

Sexo – **masculino**

Cargo – **vendedor**

1. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

() ate dois anos

(**x**) três a cinco anos

() seis a dez anos

() onze anos ou mais

2. Já trabalhou em uma empresa não familiar?

(**x**) sim () não

3. Qual a diferença entre uma empresa familiar e uma que não seja?

A diferença é que em uma empresa familiar muitas vezes há uma maior liberdade entre os colaboradores e os gestores.

4. Quando há conflitos entre os membros da família a produção ou serviço é prejudicado?

(**x**) sim () não

Por favor, explique o que acontece.

Se houver conflitos entre familiares toda a empresa é prejudicada, pois como se trata de uma empresa familiar, pode haver grandes transtornos psicológicos, ocasionando a baixa produtividade, dentre outros problemas.

5. Quando há diferentes opiniões entre os membros da família, o melhor para os colaboradores é se posicionar em um dos lados ou se manter afastados? Por quê?

O melhor a ser feito é manter-se afastado, mas opinando de forma a auxiliar para que todos cheguem a um consenso sobre o assunto discutido.

6. Os conflitos entre os familiares atingem todos da empresa ou ficam só entre eles?

Dependendo do tamanho do conflito atinge a todos.

7. Você acredita que pode ajudar na solução desses conflitos? De que forma?

Sim, pois o colaborador pode auxiliar com ações e palavras que podem resolver tipos de conflitos.

8. As melhores relações são entre os familiares ou desses com os colaboradores? Por quê?

Todas as relações são boas, tudo depende do respeito entre as partes.

9. É mais satisfatório trabalhar em uma empresa familiar ou em uma que não seja? Por quê?

É satisfatório nos dois tipos de empresa, depende apenas do bom relacionamento entre todos.

Empresa B – Familiares

Idade – 56

Sexo – masculino

Cargo – administrador

1. Há quanto tempo trabalha nessa empresa?

 ate dois anos três a cinco anos seis a dez anos onze anos ou mais

2. Já trabalhou em uma empresa não familiar?

 sim não

3. Qual a diferença entre uma empresa familiar e uma que não seja?

Empresa familiar temos maior liberdade e melhor relacionamento.

4. Quando há conflitos entre os membros da família a produção ou serviço é prejudicado?

 sim não

Por favor, explique o que acontece.

Pode acontecer, mas buscamos alternativas antes que isso aconteça.

5. Os conflitos entre os familiares atingem todos da empresa?

Não acredito que atinge, pois buscamos resolver o maximo de assuntos possíveis em casa para que não prejudique dentro da empresa.

6. Se a resposta for a todos, você acredita que pode prejudicar as relações entre proprietário e colaboradores?

 sim não

O que fazer para evitar que isso aconteça?

No caso da nossa empresa não temos problemas de relacionamento com os colaboradores.

7. Os colaboradores podem ajudar na solução destes problemas? De que forma?

Talvez nos dando algumas palavras que possam aliviar algum momento de estresse.

8. As melhores relações são entre os familiares ou desses com os colaboradores? Por quê?

Procuramos sempre ter boas relações entre todos na empresa.

9. É mais satisfatório trabalhar em uma empresa familiar ou em uma que não seja? Por quê?

Tudo depende da forma como somos tratados, hoje prefiro trabalhar numa empresa familiar que seja minha pois me realizo profissionalmente.

Colaboradores

Idade – 23 anos

Sexo – feminino

Cargo - secretaria

1. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

(x) até dois anos

() três a cinco anos

() seis a dez anos

() onze anos ou mais

2. Já trabalhou em uma empresa não familiar?

(x) sim () não

3. Qual a diferença entre uma empresa familiar e uma que não seja?

Acredito que nas empresas familiares o relacionamento entre gestores e colaboradores é melhor.

4. Quando há conflitos entre os membros da família a produção ou serviço é prejudicado?

(x) sim () não

Por favor, explique o que acontece.

Muitas vezes presenciamos algumas discussões, o que causa um clima tenso e até atrapalha na produção.

5. Quando há diferentes opiniões entre os membros da família, o melhor para os colaboradores é se posicionar em um dos lados ou se manter afastados? Por quê?

Se manter afastados, pois apoiar um ou outro pode piorar as coisas, causando desavenças.

6. Os conflitos entre os familiares atingem todos da empresa ou ficam só entre eles?

Atingem a todos, pois as discussões e o clima tenso atinge todos nos.

7. Você acredita que pode ajudar na solução desses conflitos? De que forma?

Sim, fazendo nosso trabalho direito, e as vezes conversando coisas saudáveis para amenizar a situação.

8. As melhores relações são entre os familiares ou desses com os colaboradores? Por quê?

Apesar relações são boas, apesar de todos os problemas, temos uma amizade diferenciada entre todos na empresa.

9. É mais satisfatório trabalhar em uma empresa familiar ou em uma que não seja? Por quê?

É satisfatório trabalhar onde nos sentimos bem e fazemos o que gostamos, não importa o tipo de empresa.

Empresa C – FamiliaresIdade – **45 anos**Sexo – **masculino**Cargo – **diretor administrativo**

1. Há quanto tempo trabalha nessa empresa?
() ate dois anos
() três a cinco anos
(**x**) seis a dez anos
() onze anos ou mais
2. Já trabalhou em uma empresa não familiar?
(**x**) sim () não
3. Qual a diferença entre uma empresa familiar e uma que não seja?
Familiar menos burocracia, mais rápida as tomadas de decisões.
4. Quando há conflitos entre os membros da família a produção ou serviço é prejudicado?
() sim (**x**) não
Por favor, explique o que acontece.
Há reunião de alinhamento e tomada de decisão por votação com profissionalismo (conselho).
5. Os conflitos entre os familiares atingem todos da empresa?
Sim, porem é maior no nível da diretoria
6. Se a resposta for a todos, você acredita que pode prejudicar as relações entre proprietário e colaboradores?
() sim (**x**) não
O que fazer para evitar que isso aconteça?
Profissionalismo e amadurecimento administrativo, utilizar as competências técnicas de cada familiar para chegar em um caminho melhor para a empresa.
7. Os colaboradores podem ajudar na solução destes problemas? De que forma?
Alguns sim, porem a maioria das decisões são definidas pelos familiares.
8. As melhores relações são entre os familiares ou desses com os colaboradores? Por quê?

São ambos, as relações de trabalhos devem ser construídas sem levar em conta o grau de parentesco.

9. É mais satisfatório trabalhar em uma empresa familiar ou em uma que não seja? Por quê?

Familiar, pois você trabalha para o seu próprio patrimônio.

Colaboradores

Idade – **27 anos**

Sexo – **masculino**

Cargo – **auxiliar administrativo**

1. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?
() ate dois anos
(x) três a cinco anos
() seis a dez anos
() onze anos ou mais
2. Já trabalhou em uma empresa não familiar?
(x) sim () não
3. Qual a diferença entre uma empresa familiar e uma que não seja?
Empresas familiares as relações são mais fáceis.
4. Quando há conflitos entre os membros da família a produção ou serviço é prejudicado?
(x) sim () não
Por favor, explique o que acontece.
Quando as relações entre os gestores não vão bem, pra nos também é difícil lidar com a situação.
5. Quando há diferentes opiniões entre os membros da família, o melhor para os colaboradores é se posicionar em um dos lados ou se manter afastados? Por quê?
Se manter afastados e neutros, sem apoiar ninguém, evitando maiores problemas.
6. Os conflitos entre os familiares atingem todos da empresa ou ficam só entre eles?

Atinge a todos

7. Você acredita que pode ajudar na solução desses conflitos? De que forma?

Não acredito que possa ajudar, se eles não querem ser ajudados.

8. As melhores relações são entre os familiares ou desses com os colaboradores? Por quê?

As relações são boas, embora os familiares procurem manter um certo afastamento.

9. É mais satisfatório trabalhar em uma empresa familiar ou em uma que não seja? Por quê?

Só é satisfatório trabalhar onde você é bem tratado e faz o que gosta, não importa a empresa.