



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

LUIZ FERNANDO MONTEIRO

EMPRESA FAMILIAR:

MODOS DISTINTOS DE GESTÃO DENTRO DA MESMA EMPRESA

**Assis/SP
2018**



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

LUIZ FERNANDO MONTEIRO

EMPRESA FAMILIAR:

MODOS DISTINTOS DE GESTÃO DENTRO DA MESMA EMPRESA

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 à obtenção do Certificado de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração.

Orientando (a): Luiz Fernando Monteiro

Orientador (a): Maria Beatriz Alonso do Nascimento

**Assis/SP
2018**

FICHA CATALOGRÁFICA

M775e MONTEIRO, Luiz Fernando

Empresa familiar: modos distintos de gestão dentro da mesma empresa / Luiz Fernando Monteiro. – Assis, 2018.

34p.

Trabalho de conclusão de curso (Administração). – Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

1. Empresa Familiar 2. Gestão 3. Relações Pessoais-Empresa

CDD 658.04

EMPRESA FAMILIAR:
MODOS DISTINTOS DE GESTÃO DENTRO DA MESMA EMPRESA

LUIZ FERNANDO MONTEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação em Administração, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

Orientadora: _____
Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Examinador: _____
Claudiner Buzinaro

Assis/SP
2018

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, familiares e meus amigos que, direta ou indiretamente, estiveram ao meu lado me apoiando e me incentivando no desenvolvimento deste estudo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus, que permitiu que tudo isso acontecesse.

A meus familiares e amigos (em especial minha irmã Fernanda Monteiro Alves), que são meus guias e socorro, tão essenciais em minha formação, conduta pessoal e profissional, cheios de conselhos, palavras acolhedoras e compreensivas.

À professora Maria Beatriz, pela paciência na orientação e pelo incentivo, que tornaram possível a conclusão deste trabalho.

E à Fundação Educacional do Município de Assis/Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, com seu corpo docente altamente capacitado, que proporciona um ambiente amigável e criativo, ensinando como caminhar para o sucesso profissional.

RESUMO

Empresa familiar é aquela em que a sucessão está relacionada ao fator hereditário, e os valores institucionais da mesma identificam-se com um sobrenome ou nome de um fundador. Uma organização só é considerada familiar quando passa para a segunda geração. Antes disso, ela é apenas pessoal ou da família. Essas organizações reúnem relações familiares, sendo, portanto, universos complexos, que devem ser entendidos sempre com olhares que se alternam entre o foco no todo e a percepção sobre o funcionamento das partes. Um ponto importante apresentado neste trabalho é a diferença de gestão que há dentro da própria empresa familiar, quando, por exemplo, o pai está passando a administração da mesma para os filhos, e eles têm uma visão avançada sobre o modo de administrar, optam por readequar ou até mesmo mudar algumas coisas, deixando o antigo gestor frustrado com estas mudanças. Muitos problemas podem acontecer com essas mudanças, mas o que podemos adiantar é que ela não é simples, pode demandar certo tempo para que o antigo gestor aceite e entenda que essa transição tem o objetivo de reposicionar a empresa no mercado.

Palavras-chave: Gestão; Empresa Familiar; Relações Pessoais.

ABSTRACT

Family business is one in which the succession is related to the hereditary factor, and the institutional values of the same identify with a surname or name of a founder. An organization is only considered familiar when it passes to the second generation. Before that, it is only personal or family. These organizations bring together family relationships and are therefore complex universes, which must always be understood with alternating glances between the focus on the whole and the perception about the functioning of the parts. An important point presented in this work is the management difference that exists within the family business itself, when, for example, the father is passing the administration of the same to the children, and they have an advanced vision on the way to manage, opt for re-adjust or even change some things, leaving the old manager frustrated with these changes. Many problems can happen with these changes, but what we can advance is that it is not simple, may require some time for the former manager to accept and understand that all this transition has the objective of reposition the company in the market.

Keywords: Management; Family business; Personal relationships.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. EMPRESA FAMILIAR	10
2.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR	11
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	11
2.3 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DE UMA EMPRESA FAMILIAR.....	13
2.3.1 Pontos Fortes.....	13
2.3.2 Pontos Fracos	14
2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR	14
2.4.1. Vantagens da Empresa Familiar.....	15
2.4.2. Desvantagens da Empresa Familiar	15
2.5 A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR	16
3. RELAÇÕES PESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO	18
3.1. RELAÇÕES FAMILIARES NO AMBIENTE DE TRABALHO	19
4. GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR.....	20
4.1. PLANEJAMENTO.....	20
4.2. CONTROLE	22
4.3. LIDERANÇA	23
5. PESQUISA DE CAMPO	25
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS	28
ANEXOS.....	29

1. INTRODUÇÃO

Com um mercado tão inconstante, consideramos a realidade das empresas familiares, pois muitos colaboradores, temendo seus futuros incertos nas empresas onde atuavam, optaram por levar seus conhecimentos para as empresas familiares, achando que este modo de trabalho seria mais fácil e rentável. Porém, muitas dessas pessoas ainda hoje não têm o conhecimento e o discernimento de que uma empresa familiar é como uma organização qualquer, que tem regras a serem cumpridas e se não forem respeitadas, estão sujeitas a penalidades, mesmo sendo todos os colaboradores (ou grande parte deles) seus familiares.

Para fins de estudo, a empresa familiar é aquela em que a sucessão está relacionada ao fator hereditário, e os valores institucionais cultuados na mesma identificam-se com um sobrenome ou nome de um fundador. A organização só é considerada familiar quando passa para a segunda geração. Antes disso, ela é apenas pessoal ou da família.

Essas organizações reúnem relações familiares e laborais, e, portanto, são universos complexos, que devem ser entendidos sempre com olhares que se alternam entre o foco no todo e a percepção sobre o funcionamento das partes. Em um cenário dinâmico, as diferentes fases da família e do desenvolvimento empresarial ocorrem ao mesmo tempo.

Outro ponto importante que será apresentado neste trabalho é a diferença de gestão que há dentro da própria empresa familiar. Quando, por exemplo, o pai está passando a administração da mesma para os filhos, e estes têm uma visão avançada sobre o modo de administrar, optam por readequar ou até mesmo mudar fatores da realidade até então vivenciada pelos envolvidos no referido contexto organizacional, podendo ocasionar em frustração do antigo gestor.

Muito será discutido sobre, mas podemos adiantar que essa transição não é simples e pode, demandar tempo para que o antigo gestor aceite mudanças e entenda que todo o processo buscará reposicionar a empresa no mercado.

2. EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares são fundadas, como na maioria dos casos, por pessoas que têm interesse em administrar seu próprio negócio. Assim, o fundador reúne pessoas de sua família para colaborarem na administração da mesma.

São muitas as empresas familiares, e grande parte delas passam por situações problemáticas, que dificultam o desenvolvimento e o crescimento das mesmas, especialmente aquelas que envolvem as relações familiares com as profissionais, o que pode acabar ocasionando o fracasso.

Assim, podemos entender que em muitos casos de empresas familiares os envolvidos devem considerar que os problemas pessoais ou familiares não devem sobrepor os empresariais, pois demonstram que esse é um dos principais fatores que levam ao decréscimo da empresa em pouco tempo de funcionamento, podendo acarretar em uma falência precoce da mesma.

Para Frugis (2007, p.25) a empresa familiar:

É um negócio identificado com uma família pelo menos durante duas gerações, cujo controle acionário continua a ser exercido por ela através dos sucessores de seu fundador – e com influência, tanto na política da empresa quanto nos interesses familiares.

Os fundadores das empresas familiares, como os que seguem outros modelos, buscam o sucesso, sendo assim, se cercam dos familiares nos quais confiam e se sentem seguros em relação ao futuro pessoal e profissional dos envolvidos e o crescimento empresarial.

Portanto, podemos concluir que a empresa familiar é aquela fundada por um membro de uma família, que passa de geração em geração, e que ainda mantém a origem familiar, sua cultura, suas crenças e seus valores dentro da organização como um todo. E um fator importante para que as mesmas continuem atuantes em seus segmentos de mercado, é manter separadas as relações pessoais e profissionais, para que todas as características positivas possam ser mantidas.

2.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR

Uma das características principais da empresa familiar é zelar pelo nome da família. Para isso, o fundador agrega seus valores a empresa. Muitas vezes, este costuma estar presente em seu patrimônio, mantendo-se atualizado sobre a sua realidade, e ter a possibilidade de manter-se próximo aos clientes e colaboradores.

Podemos perceber nas empresas familiares outra característica que deve ser destacada. São os laços afetivos entre os familiares, que devem ser observados com atenção, pois podem desencadear problemas pessoais e/ou profissionais e ter como consequência conflitos que prejudiquem o andamento das empresas.

Uma característica importante a ser considerada é a busca pelo poder, situação em que os familiares julgam ter melhores condições profissionais e até mesmo de direito de assumir o cargo mais alto, o que pode prejudicar a empresa e seus membros.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura na empresa familiar é formada de acordo com os valores éticos e morais da organização. Suas características são relacionadas aos seus costumes, normas e regras estabelecidas, que a influenciam como um todo.

Mendes (2010, p. 08) define cultura organizacional como:

Cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais. Em última análise, trata-se de um conjunto de características-chave que a organização valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos e adquirir a imortalidade.

Podemos perceber que a cultura organizacional nada mais é do que a base da empresa, aquela que distingue uma organização da outra, fazendo-se presente nas relações entre os colaboradores e clientes, e também dando ênfase aquelas prioridades que os

colaboradores acham importantes para que haja um relacionamento harmônico entre a empresa e seus clientes. Envolve pensamentos, questionamentos e opiniões relevantes para a empresa.

A cultura organizacional também pode proporcionar desvantagens como, por exemplo, impedir que a empresa venha a progredir, por se negar a implantar mudanças que, em muitos casos, são necessárias.

É fundamental aprimorar a cultura organizacional sempre que houver mudanças tecnológicas ou até mesmo insatisfação dos funcionários e familiares para realização de seus trabalhos. Pode acontecer quando há problemas de relacionamento entre os colaboradores, sejam eles familiares ou não. E caso esses problemas não sejam resolvidos, é necessário investiga-los e buscar soluções.

A empresa deve estar em busca de evolução, no que se refere às novas tecnologias e também a normas e regras, evitando que sua realidade se torne obsoleta.

Chiavenato (2002, p. 447) conceitua a cultura organizacional como sendo um conjunto de variáveis pertencente a empresa. Ele afirma:

Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia poderosamente o clima existente na organização.

Concluimos, portanto, que a cultura da organização é um dos principais fatores influentes durante toda a vida da mesma. Adquirida de acordo com os pensamentos, atitudes e outros fatores relacionados a seus fundadores e principais colaboradores, ela pode (e deve) sofrer alterações durante seu período de existência, a fim de se adequar as diferenças e garantir, por consequência, um melhor clima organizacional.

2.3 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

O fato de a empresa familiar ser composta parcial ou integralmente por membros de uma família, pode desencadear conflitos, pois são várias as situações negativas que podem surgir nesse ambiente, como, por exemplo, filhos ou parentes de um administrador que não conseguem vê-lo como seu superior, pois não distinguem as relações familiares das profissionais.

Ao mesmo tempo em que as empresas familiares têm seus pontos fracos, elas apresentam pontos fortes, como por exemplo, o responsável pela empresa se empenha e coloca seus descendentes nessa mesma condição, o que desencadeia compromisso de todos os envolvidos nesse contexto.

Portanto, neste capítulo, demonstraremos alguns pontos fortes e fracos que influenciam diretamente o desenvolvimento da empresa, tanto internamente como externamente.

2.3.1 Pontos Fortes

Segundo a cartilha online do Sebrae (2017) os pontos fortes das empresas familiares são:

- Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família;
- Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
- Organização interna leal e dedicada;
- Grupo interessado e unido em torno do fundador;
- Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua; e
- Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

Pode-se perceber neste tópico que o foco nas pessoas participantes da empresa está muito claro. Com isso, podemos concluir que o Sebrae pretende passar para os leitores que a união e a determinação dos envolvidos podem ser um dos principais fatores para ajudar na prevenção ou eliminação dos pontos fracos.

2.3.2 Pontos Fracos

Ainda de acordo com a cartilha online do Sebrae (2017), os pontos fracos deste tipo de empresa são:

- Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado;
- Falta de planejamento para médio e longo prazo;
- Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros;
- Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo;
- Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenhos;
- Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio;
- Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional;
- Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia; e
- Usualmente há uso de controles contábeis irreais – com o objetivo de burlar o fisco – o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.

Portanto, pudemos perceber neste tópico que a incidência de pontos fracos se mostrou muito maior que a de pontos fortes, revelando que os problemas se destacam mais do que os acertos. Isso nos leva a concluir que os empresários necessitam investir mais na resolução permanente de problemas, para que elas se transformem em acertos, e façam com que a empresa prospere cada vez mais.

2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Assim como empresas comuns, as empresas familiares também têm suas vantagens e desvantagens, como apresentamos a seguir.

2.4.1. Vantagens da Empresa Familiar

A empresa familiar possui várias vantagens. Algumas delas se diferenciam com as de empresas comuns, como por exemplo, o orgulho de ter um negócio que oferece possibilidade de atuação aos profissionais da família, que colaboram com o crescimento e reconhecimento dela. Porém, o empresário deste tipo de empresa tem que ter em mente que, caso não haja familiares qualificados para atuar em sua empresa, não há mal nenhum em contratar profissionais que não sejam da família. Ele deve pensar que o importante é o crescimento da empresa, e não manter somente uma empresa familiar de fachada, sem nenhuma qualidade e sem pensar em crescimento.

Outras vantagens relevantes podem ser: interesses comuns; confiança mútua e autoridade definida e reconhecida; facilidade na transmissão da informação; flexibilidade de processos; projeto à longo prazo e permanência da cultura e dos valores.

2.4.2. Desvantagens da Empresa Familiar

Há situações na empresa familiar que podem gerar disputas entre os membros de uma família, como por exemplo, alguns privilégios, que podem causar competição ou não aceitação dos colaboradores.

Outros riscos que uma empresa familiar pode passar, de acordo com Frugis (2007, p. 40) são:

- Confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para geri-la;
- Isolamento dentro do mercado de negócios (principalmente quando a empresa é inferior e/ou superior as demais);
- Não seguir as regras do mercado quanto à gestão;
- Confusão entre os laços de afeto e os laços contratuais (a conhecida frase “levar os problemas de casa para dentro da empresa”);
- Problemas com a sucessão; e
- Falta de clareza nos processos.

Outra desvantagem que também devemos dar atenção as empresas familiares, é a grande dificuldade de atrair funcionários bons para a empresa, pois muitas vezes o dono acaba prevalecendo o emprego para parentes, sem ao menos ter uma avaliação de seu

desempenho profissional. E quem acaba sofrendo com isso é a empresa, pois obriga os donos trabalharem dobrado para garantir o bom desempenho da mesma, e isso pode acabar gerando acúmulo de *stress* e falta de paciência do mesmo para com seus colaboradores e clientes.

2.5 A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

A sucessão representa um dos momentos mais importantes para a continuidade de uma empresa familiar, e se houver desentendimento em relação aos objetivos da empresa e os da família, o futuro da organização poderá ser atingido, causando a sua desestruturação.

O planejamento e o estudo do processo sucessório têm grande importância para o futuro da empresa, assim como o desejo e o envolvimento das pessoas, além de disciplina e persistência.

Passos (2006, p. 73) define sucessão como:

(...) um processo pelo qual ocorre a transição do fundador ou dos líderes da atual geração nas esferas da família, do patrimônio e da empresa para lideranças da nova geração. Cada esfera passará por seu próprio processo de sucessão, com legitimação de sua própria liderança, de perfil específico.

A sucessão pode acabar se tornando uma mudança importante para a empresa, pois pode causar alteração no estilo de gestão, de estratégias, de política, de visão, de valores, entre outras.

Se o processo de sucessão de uma empresa familiar se dá de forma inesperada (a morte do seu fundador, por exemplo), a estrutura organizacional da empresa pode entrar em crise, caso os sucessores não estejam preparados para assumirem o cargo que os levará às responsabilidades relacionadas a ele. Neste momento essa situação poderá prejudicar o ciclo de vida desta empresa.

Mas se o processo de sucessão é feito de forma planejada e gradativa, e o sucessor recebe antecipadamente uma formação adequada e um conhecimento amplo da empresa, a sucessão acontecerá com bons resultados.

3. RELAÇÕES PESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Atualmente, o clima organizacional está mais complexo nas empresas familiares, devido em muitos casos, a não separação das relações pessoais e profissionais no ambiente de trabalho, pois o gestor traz consigo duas responsabilidades, a de administrar a empresa e a de ser o exemplo como pessoa para seus familiares, ou seja, as decisões a serem tomadas em ambos os ambientes devem partir dele.

Para que as relações no ambiente de trabalho sejam harmoniosas, é necessário que haja comunicação direta entre os colaboradores. Para que isso ocorra, é necessário que o gestor incentive todos a praticá-la, pois, a boa comunicação entre os mesmos faz com que a empresa tenha benefícios como: maior desenvolvimento; organização; proatividade; alcance dos objetivos etc.

Segundo Chiavenato (2014, p. 142), “comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação”.

A boa comunicação é essencial para a eficácia de qualquer organização ou grupo, pois está presente no dia a dia através de comunicação oral, verbal e não verbal. Nelas, pode seguir várias direções: para baixo, quando o gerente comunica-se com seus subordinados; para cima, quando é usada para oferecer retorno ao gerente; e na horizontal, onde colaboradores do mesmo nível hierárquico trocam informações entre si.

Nas empresas não ocorre somente comunicação formal (geralmente vertical, seguindo uma cadeia de autoridade), mas está bastante presente também a comunicação informal, onde a mesma flui através de boatos. Esses boatos não são controlados pela administração, pois são aceitos pelos colaboradores como verdades e são usados para interesses pessoais.

Portanto, podemos concluir que a comunicação funciona como uma correia de transmissão da empresa para seus colaboradores, sendo esta um elemento construtor da identidade e da cultura da mesma. Com isso, o que uma empresa comunica é o que a mesma é e suas competências, que a fazem forte e digna de reconhecimentos no mercado.

3.1. RELAÇÕES FAMILIARES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Em empresas familiares é frequente os assuntos e responsabilidades que cabem às famílias e aos profissionais serem relacionados, dificultando as relações em ambos os casos, podendo causar desgastes nas relações entre os familiares. Sendo prejudicial ao contexto familiar e ao ambiente de trabalho.

Nesse contexto, o autor apresenta sua própria experiência, vivenciada em seu ambiente de trabalho, uma empresa familiar que atua no segmento de serviços automotivos, mais especificamente uma oficina elétrica, administrada por pai e filho. De acordo com o autor deste, as relações familiares estão prejudicadas, considerando apenas os assuntos profissionais, perdendo a afinidade de pai e filho, trazendo transtornos psicológicos para ambos (stress, discussões frequentes etc.).

No caso do autor, o convívio com o pai foi tão desgastante que apenas se comunicam e interagem um com o outro apenas por assuntos profissionais e financeiros. Se não fossem essas ligações, perderiam total contato um com o outro, especialmente o afeto entre pai e filho (o qual não existe há muito tempo).

4. GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR

A gestão empresarial envolve todo um processo a ser seguido. Para ser um gestor de sucesso é preciso fixar as metas da empresa, e alcançá-las através de um bom planejamento.

O Dicionário Aurélio (2017, online) oferece a seguinte definição para o termo gestão “(...) [Do lat. gestione.] S.f 1. Ato de gerir, gerência, administração. Administração – [do lat. administratione] Gerência de negócios próprios, alheios ou políticos. Casa onde se exerce a administração. As pessoas que administram. Exercício. Ação de conferir.

Mas se tornar um bom gestor não é simples, e se a empresa for familiar, se torna mais complexo, pois frequentemente existe a dificuldade de separar o ambiente familiar em uma residência, do ambiente de trabalho. As pessoas confundem as situações e ultrapassam os limites exigidos para um ambiente organizacional. Com isso, o gestor tem dificuldades em delegar funções aos seus colaboradores, que muitas vezes são seus familiares.

Portanto, um gestor de empresa não familiar, pode ter maior facilidade de lidar com as situações, pois não envolve pessoas com laços familiares, pois quando não existem emoções ou situações que possam prejudicar as relações pessoais e profissionais, a forma de atuação poderá mais objetiva e calculada.

4.1. PLANEJAMENTO

Um administrador toma decisões frequentemente, para isso, o planejamento se torna a melhor opção para conseguirmos traçar metas e objetivos.

Segundo Lélis (2011, p. 9):

Planejamento é uma das quatro principais funções do gerenciamento de projeto, além da organização, direção e coordenação/controle. Planejar é identificar aonde queremos ir, por que queremos ir até lá, como chegaremos lá,

o que precisamos para chegar e como saberemos se realmente chegamos ou não.

Percebemos neste caso que, para gerir uma empresa de forma correta, são necessárias quatro funções: planejamento, organização, direção e controle. Mas para Albuquerque (2006, p.59) “a função do planejamento é uma das mais importantes, pois orienta e embasa as outras atividades cotidianas”.

Com o planejamento podemos antecipar onde pode chegar a organização, quais são os objetivos, e qual é a melhor forma para conseguir atingi-los.

Para elaborar um planejamento corretamente, segundo Chiavenato (2009, p. 411 e 412), é necessário uma série sequencial de seis passos:

- **Definir os objetivos:** O primeiro passo do planejamento é o estabelecimento de objetivos que se pretende alcançar. Os objetivos da organização devem servir de direção a todos os principais planos, servindo de base aos objetivos departamentais e a todos os objetivos das áreas subordinadas. Os objetivos devem especificar resultados desejados e os pontos finais onde se pretende chegar, para conhecer os passos intermediários;
- **Verificar qual a situação atual em relação aos objetivos:** Simultaneamente à definição dos objetivos, deve-se avaliar a situação atual em contraposição aos objetivos desejados, verificar onde se está e o que precisa ser feito;
- **Desenvolver premissas quanto às condições futuras:** Premissas constituem os ambientes esperados dos planos em operação. Como a organização opera em ambientes complexos, quanto mais pessoas estiverem atuando na elaboração e compreensão do planejamento e quanto mais se obter envolvimento para utilizar premissas consistentes, tanto mais coordenado será o planejamento. Trata-se de gerar cenários alternativos para os estados futuros das ações, analisar o que pode ajudar ou prejudicar o progresso em direção aos objetivos. A previsão é um aspecto importante no desenvolvimento de premissas. A previsão esta relacionada com pressuposições antecipatórias a respeito do futuro:
- **Analisar as alternativas de ação:** O quarto passo do planejamento é a busca de análise dos cursos alternativos de ação. Trata-se de relacionar e avaliar as ações que devem ser tomadas, escolher uma delas para perseguir um ou mais objetivos, fazer um plano para alcançar os objetivos:
- **Escolher um curso de ação entre as varias alternativas:** O quinto passo é selecionar o curso de ação adequado para alcançar os objetivos propostos. Trata-se de uma tomada de decisão, em que se escolhe uma alternativa e se abandona as demais. A alternativa escolhida se transforma em um plano para o alcance dos objetivos: e
- **Implementar o plano e avaliar os resultados:** Fazer aquilo que o plano determina e avaliar cuidadosamente os resultados para assegurar o alcance dos objetivos, seguir através do que foi planejado e tomar as ações corretivas à medida que se tornarem necessárias.

De acordo com as palavras de Chiavenato, percebemos que existe uma sequência que trata as etapas do processo de planejamento e que são importantes para a conclusão eficaz da organização.

4.2. CONTROLE

A palavra controle pode nos trazer vários significados. Em nosso dia a dia, podemos usar tanto na vida pessoal como dentro da empresa. Sabemos que um controle bem feito pode nos proporcionar resultados positivos dentro da empresa. E dentro da mesma, o controle e o planejamento precisam andar juntos para que haja o mínimo de falhas.

Fayol (1954 apud Chiavenato 1995, p.598) define controle como:

Num empreendimento, o controle consiste em verificar se tudo corre de conformidade com o plano adotado, as instruções emitidas e os princípios estabelecidos. Tem por objetivo apontar as falhas e os erros para retificá-los e evitar sua reincidência. Aplica-se a tudo: coisas, pessoas, atos.

O controle está presente na empresa como um todo, desde o nível mais alto (conhecido como institucional) até o mais baixo da organização (conhecido como operacional).

Podemos perceber que o controle é uma forma de avaliação das apurações reais, comparadas com o planejamento, identificando as variações podendo investigar as suas causas.

Conforme o tipo de planejamento, o controle auxilia no processo de tomada de decisão para situações previstas no futuro.

Da mesma forma que nos tipos de planejamento, o controle tem uma interligação entre os níveis de resultados do controle estratégico, tático e operacional.

4.3. LIDERANÇA

O tema liderança vem ganhando maior importância aos olhos dos que se encontram no contexto organizacional. Tendo em vista tal importância, faz-se necessário buscar um maior entendimento sobre o conceito de liderança, identificando os traços que são evidenciados.

Podemos definir liderança como a arte de comandar pessoas. O que se espera de um líder é que atraia seguidores e os influencie no que se refere ao comportamento de forma positiva. Em uma empresa a liderança também se faz presente, o líder comanda as pessoas para desenvolver o melhor trabalho e buscar o melhor resultado para a mesma.

Frequentemente se confunde a liderança com boa administração, por se achar que ambas só tem a função de alcançar os objetivos da empresa. Mas afinal, o que é um líder?

Segundo Frugis (2007, p. 244)

(...) um líder tem como principal atividade a produção de mudança, ao qual sua ação deve encontrar-se pautada sobre três bases fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar o planejamento aos seus liderados e motivá-los para que as metas sejam cumpridas.

Ser um líder pode ser uma tarefa complicada, pois a organização é feita de vários colaboradores, e cada um tem um modo próprio de pensar e agir. Por isso o líder, para ser uma referência aos demais, precisa ser seguro, paciente e humilde, respeitando a personalidade e o tempo de seus liderados, que por outro lado devem seguir as orientações de seu líder.

Segundo Chiavenato (2009, p.145):

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Com isso, podemos perceber o quanto um líder é necessário dentro de uma organização, e também o quanto a liderança é relacionada às pessoas. Se o líder tiver dificuldades em se relacionar com os seus liderados, não obterá resultados positivos para a empresa. Portanto, se faz necessário à presença de uma liderança incentivadora e direcionadora, tornando possível o crescimento da organização em meio a mercados competitivos.

5. PESQUISA DE CAMPO

Para o aprimoramento do presente trabalho, realizou-se uma pesquisa de campo, buscando comprovar como são as gestões e resoluções de conflitos nas organizações familiares. A mesma foi aplicada a 17 pessoas (destas, 7 representam os sócios majoritários de cada organização e 10 o número de colaboradores atuantes nas mesmas) das organizações que fazem parte de segmentos de mercado diferenciados como: Auto Elétrica, Auto Mecânica, Calhas, Materiais para Construção e Comércio de Hortaliças e Frutas. As empresas estão divididas em prestadoras de serviços e comércio, as quatro primeiras encontram-se no município de Cândido Mota, e a última no município de Assis, ambas cidades do interior do estado de São Paulo.

Os modelos dos questionários utilizados na referida pesquisa encontram-se em anexo no final deste trabalho.

A pesquisa relacionada aos colaboradores obteve os seguintes resultados:

Com relação ao tempo de trabalho na organização, as respostas variaram, alguns deles trabalham há menos de três anos na referida empresa e outros acima desse período. Destes, metade já trabalhou em outros tipos de organizações, e a outra metade só atuou em organizações familiares.

Quando perguntados sobre as resoluções de conflitos familiares discutidos na organização, foram unânimes em responder que ficam entre os próprios familiares. E, em relação ao que acham ou quem acham ter razão, preferem não se manifestar e deixar que os envolvidos resolvam entre si.

Esse fato se repetiu quando perguntados se preferem se posicionar ou manterem-se afastados quando há divergências de opiniões relacionadas a assuntos da organização. Todos preferem ficar afastados e deixar que os responsáveis resolvam e decidam o que for melhor para a organização. Porém, alguns alegaram que, caso fosse exigido que dessem suas opiniões fariam mesmo que envolvesse a possibilidade de serem demitidos.

Por fim, quando questionados se acreditam ser mais satisfatório trabalhar em uma organização familiar ou de outro tipo, aqueles que já atuaram em empresas com as duas formas de gestão, assim como os outros que só atuaram em familiares responderam que preferem as organizações familiares, pois as que conhecem ou que vivenciam seu

cotidiano oferecem um ambiente mais harmonioso, apresentando relações mais saudáveis.

Já as pesquisas realizadas com os sócios e familiares, chegamos aos seguintes resultados:

De início, pudemos constatar que a maioria delas foi fundada após os anos 2000, ou seja, ainda estão sendo comandadas por seus fundadores (1ª geração). Destes, a maioria já atuou em outras empresas e resolveram sair delas para abrir seu próprio negócio.

Quando perguntados sobre as resoluções de conflitos familiares discutidos dentro da organização, foram unânimes em responder que ficam somente entre eles. Já quando questionados sobre quais relações são melhores, entre familiares ou desses com os outros colaboradores, eles demonstraram respostas diferentes. Em algumas empresas, as relações entre ambas as partes são saudáveis. Já em outras, as melhores relações são entre os familiares, devido ao fato de se sentirem mais à vontade e terem maior liberdade e por terem poucos colaboradores que não fazem parte da família.

Quando foram questionados se os problemas do trabalho interferem no ambiente familiar, a maioria disse que não. Os que responderam sim são os próprios sócios, que alegaram a falta de preparo em lidar com situações como essas, não sabendo como separar e distinguir cada uma delas.

Porém, um ponto importante e positivo que podemos ressaltar disso, é que os assuntos relacionados a organização não são comumente conversados no ambiente familiar.

Por fim, acreditam que esse último fato pode ser um início para que os problemas empresariais deixem de fazer parte do ambiente familiar, e passem a fazer parte somente da realidade organizacional. Com isso, podemos entender que os empresários conseguem enxergar que o problema de um ambiente pode afetar o outro, mas, na maioria das vezes, não conseguem separá-los, uma vez que se sentem muito focados nos assuntos pertinentes a organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento deste, podemos visualizar e analisar a realidade da gestão praticada em empresas familiares. Vimos que sua cultura é diferenciada das culturas referentes aos outros tipos de organizações, pois são baseadas em crenças e valores familiares, envolvendo pensamentos, questionamentos e opiniões relevantes para toda a empresa.

A gestão em empresas familiares envolve muito mais que apenas a organização empresarial. Normalmente, o gestor de uma empresa familiar é o responsável pelas decisões de questões familiares, se tornando mais que gestor, e sim o responsável em ambas as situações.

Baseando-nos em nossa pesquisa de campo, podemos considerar que existem várias situações vivenciadas por colaboradores e familiares que podem comprometer o convívio entre eles, sendo melhor entre familiares que destes com colaboradores não integrantes da família. Outro fator relevante apresentado pelos entrevistados, os assuntos familiares não são abordados nas organizações, porém existe a possibilidade destes serem relacionados à empresa, o que pode causar conflitos que envolvam todas as partes.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE. Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor: História e Gestão de Organizações**. São Paulo: Summus., 2006.

CHIAVENATO. Idalberto. **Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial**. 3ª Edição. São Paulo. Makron Books, 2002.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Campus, 2014.

_____. **História da Administração: Entendendo a Administração e sua Poderosa Influência no Mundo Moderno**. São Paulo: Saraiva., 2009.

DICIONÁRIO AURÉLIO (ONLINE). **Significado de Gestão**. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/gestao>>. Acesso em 12 de Dezembro de 2017.

FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As Empresas Familiares e a Continuidade na Gestão das Terceiras Gerações**. São Paulo: EDUC, Fapesp, 2007.

LÉLIS. João Caldeira. **Planejamento com Arte e Técnica**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

MENDES, Jerônimo. **O Que É Cultura Organizacional?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-e-cultura-organizacional/46093/>>. Acesso em 10 de Janeiro de 2018.

PASSOS. Édio. **Família família, Negócios à Parte: Como Fortalecer Laços e Desatar Nós na Empresa Familiar**. São Paulo: Gente, 2006.

SEBRAE. **Pontos Fortes e Fracos**. Disponível em: <http://www.pa.sebrae.com.br/sesoes/pse/tdn/tdn_empf_pfpf.asp>. Acesso em 12 de Dezembro de 2017.

ANEXOS

Abaixo apresentamos os modelos de questionários utilizados na pesquisa prática, cada um deles traz as respostas de um dos participantes, para que os leitores tenham acesso a um exemplo.

QUESTIONÁRIO 1 – COLABORADORES

Idade: 23 anos

Sexo: (x) M () F

Cargo: Vendedor

1. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

- () De 0 a 2 anos
(x) 3 a 5 anos
() 6 anos ou mais

2. Já trabalhou em uma empresa não familiar?

- (x) Sim () Não

3. Quando há conflitos entre os membros da família, os colaboradores são envolvidos? Se sim, explique o que acontece.

- (x) Sim () Não

Se o assunto for relacionado à empresa sim, principalmente quando envolve algum colaborador. Agora, quando é um problema familiar, nenhum colaborador que não pertença à família é envolvido.

4. Quando há diferentes opiniões entre os membros da família relacionadas a assuntos da empresa, o melhor para os colaboradores é se posicionar em um dos lados ou se manter afastado? Por quê?

Acredito que se o colaborador se sentir livre pra opinar ou se a sua opinião for pedida por alguma das partes, não há problema em coloca-la em jogo. Porém, se ele não estiver preparado, melhor não se posicionar.

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

Se forem relacionados à assuntos particulares, ficam só entre eles. Agora, se envolve o colaborador, aí ele é atingido.

6. Você acredita que pode ajudar na solução de conflitos relacionados a organização? Se sim, de que forma?

Sim. Dando a minha opinião quando achar que for necessário ou quando ela for pedida pelos meus superiores, e tentando ao máximo buscar soluções para que esses conflitos se acabem.

7. As melhores relações são entre os familiares ou desses com os colaboradores? Por quais motivos?

As relações são boas entre todos, sem distinção.

8. É mais satisfatório trabalhar em uma empresa familiar ou em uma empresa que não seja? Por quais motivos?

Para mim tanto faz. O importante é trabalhar em um ambiente que seja saudável para todos.

QUESTIONÁRIO 2 - FAMILIARES

Idade: 55 anos

Sexo: (x) M () F

Cargo: Proprietário

1. Em qual ramo de atividade a empresa está inserida?

() Comércio

() Indústria

(x) Serviços

() Outro _____

2. Quando a empresa foi fundada?

Em 2005

3. Em qual geração se encontra o comando da empresa?

(x) 1ª Geração

() 2ª Geração

() 3ª Geração ou mais

4. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

() Até 2 anos

() 3 a 5 anos

(x) 6 anos ou mais

5. Já trabalhou em outra empresa familiar?

() Sim

(x) Não

