



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



**Gestão de Conflitos em Empresa Familiar: um estudo no Restaurante Luís do Peixe**

**Conflict Management in Family Business: A study in the Fish's Luís Restaurant**

Autores: José Tibúrcio Neto Barbosa de Oliveira<sup>1</sup>, Lucas de Sales Moura<sup>2</sup>, Karla Maria Mateus<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> *Graduando em administração pela UFPI;*

<sup>2</sup> *Graduando em administração pela UFPI;*

<sup>3</sup> *Professora da UFPI, especialista, orientadora.*

## FICHA CATALOGRÁFICA

Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí  
Biblioteca José Albano de Macêdo

**O482g** Oliveira, José Tibúrcio Neto Barbosa de.  
Gestão de conflitos em empresa familiar: um estudo no  
restaurante Luís do Peixe / José Tibúrcio Neto Barbosa de  
Oliveira, Lucas de Sales Moura. – 2015.  
CD-ROM : il.; 4 ¾ pol. (34 f.)

Monografia(Bacharelado em Administração) – Universidade  
Federal do Piauí, Picos, 2015.

Orientador(A): Profa. Esp. Karla Maria Mateus.

1. Empresa Familiar. 2. Empreendedorismo. 3. Gestão de  
Conflitos. I. Moura, Lucas de Sales. II. Título.

**CDD 658**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
Rua Cicero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos – PI.  
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA**  
**DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOSÉ TIBÚRCIO NETO BARBOSA DE OLIVEIRA E LUCAS DE SALES**  
**MOURA**

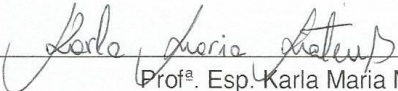
**GESTÃO DE CONFLITOS EM EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO NO**  
**RESTAURANTE LUIS DO PEIXE**

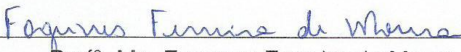
A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera os discentes como:

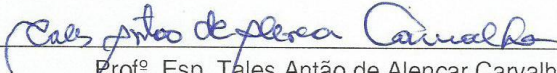
- Aprovados (as)**  
 **Aprovados (as) com restrições**

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as alterações sugerida pela banca nos prazos previamente estabelecidos.

Picos (PI), 26 de Junho de 2015.

  
\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>o</sup>. Esp. Karla Maria Mateus  
Orientadora

  
\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>o</sup>. Me. Fagunes Ferreira de Moura  
Membro 1

  
\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>o</sup>. Esp. Tales Antão de Alencar Carvalho  
Membro 2

## RESUMO

A gestão de conflitos é um tema que merece destaque dentro das empresas familiares, visto que a mesma consiste na busca pelos melhores métodos e estratégias eficazes, que possibilitem a resolução dos mesmos, da maneira mais adequada, aceitando as suas implicações e adequando-as a cada situação específica. Por isso, essa pesquisa buscou analisar a forma como os conflitos afetam a produtividade e eficiência, no âmbito interno e externo, do restaurante Luís do Peixe. A metodologia utilizada no estudo foi do tipo qualitativa-descritiva, sendo pesquisados todos os membros da empresa, constituindo os dois principais fornecedores, quatro colaboradores e os dois gestores, ainda foi utilizada uma observação participante feita por um dos pesquisadores. A partir da análise dos dados chegou-se a conclusão de que os conflitos fazem parte do cotidiano das empresas e são importantes nas relações de trabalho, pois dependendo da forma como são geridos, podem acarretar tanto benefícios como agravos ao ambiente organizacional. Notou-se ainda que os membros possuem uma visão favorável aos conflitos, pois estes servem como base para que as melhorias e mudanças no empreendimento possam ser efetivadas com sucesso.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Empreendedorismo. Gestão de Conflitos.

## ABSTRACT

Conflict management is an issue that deserves attention within the family business, since it consists in the search for better methods and effective strategies that enable solving them in the most appropriate way, accepting the implications and adapting them to each specific situation. Therefore, this research sought to examine how conflicts affect productivity and efficiency, the internal and external level, the Fish's Luís Restaurant. The methodology used in the study was qualitative-descriptive, being researched all members of the company, being the two main suppliers, four employees and two managers, has used a participating observation made by one of the researchers. From the data analysis came to the conclusion that conflicts are part of everyday business and are important in labor relations, because depending on the way they are managed, can lead to both benefits and injuries to the organizational environment. It was noted although the members have a favorable view of conflicts, as these serve as a basis for the improvements and changes in the enterprise can take effect successfully.

**Keywords:** Family business. Entrepreneurship. Conflict Management.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, as empresas familiares ganharam força, prestígio e atualmente se destacam no mercado brasileiro e internacional, tanto pelo sucesso alcançado no decorrer dos anos quanto pela grande empregabilidade de pessoas que proporcionam, em diversas áreas. Está cada vez mais comum a criação desses empreendimentos, em virtude do indivíduo ou a própria família acreditarem na idealização e realização do sonho do negócio próprio, no qual pode ser gerido pelos mesmos de acordo com os anseios e pautado nos seus valores, satisfazendo, assim, as suas necessidades e ultrapassando as dificuldades que lhe foram negadas pelo mercado. Segundo Oliveira e Silva (2012), as empresas familiares possuem múltiplos conceitos, logo a sua definição é considerada heterogênea. Os principais conceitos estão relacionados ao controle majoritário da família nas mesmas. Já os mais complexos enfatizam outros fatores como a sucessão, que ocorre quando a segunda geração assume o comando da empresa, prevalecendo o mesmo princípio para as gerações futuras, dentro da mesma família, e ainda a alocação dos familiares a postos estratégicos de direção.

O presente artigo destaca a importância de se identificar e analisar os conflitos existentes na gestão das empresas familiares, visto que estes se apresentam como algo desafiador aos negócios de hoje. Em razão da dificuldade que os gestores e demais colaboradores encontram para lidar com os mesmos, a empresa precisa proporcionar uma atenção especial, se planejando estrategicamente e criando métodos eficazes que possam gerenciá-los da melhor maneira possível, uma vez que os mesmos afetam todo o ambiente organizacional. Diante das afirmações apresentadas, surgiu o problema de pesquisa: **de que forma os conflitos afetam a produtividade e eficiência, no âmbito interno e externo, do restaurante Luís do Peixe?**

A cidade de Picos-PI possui inúmeras empresas com modelo de gestão familiar, onde as suas atividades e processos decisórios sempre se deparam com conflitos que afetam de modo destrutivo ou construtivo, dependendo do proceder, as diversas relações e situações dentro da organização na qual estão associadas diretamente ao sucesso da empresa, como: a divergência de objetivos e resistência a mudanças por alguma parte conflitante; o desacordo entre os gestores relacionado à implantação de novas tecnologias dentro na empresa; as questões pessoais que interferem no desempenho das tarefas e bem-estar das pessoas; dentre outras.

Diante dos princípios relatados, optou-se pela realização de um estudo sobre o Restaurante Luís do Peixe, apresentando as suas principais características, perfil e liderança dos seus gestores e identificação das origens ou causas dos conflitos, além das suas tipologias, a fim de analisá-los e verificar a forma como eles afetam o desempenho das atividades e o ambiente organizacional. Em razão de o empreendimento ser uma empresa familiar, o mesmo possuiu potencial para responder as questões em estudo.

A temática merece destaque e olhar crítico em sua disseminação, onde as empresas familiares, de acordo com a revista Exame (2014), passam a ser um potencial em crescente no país, dessa forma necessitam de um enfoque que traga um diagnóstico preciso das suas características no intuito de impedir que adversidades particulares dos envolvidos sejam transmitidas para o ambiente de trabalho. Este objetivo vem a transmitir e refletir em uma rotina administrativa mais saudável onde os constituintes sabem diferenciar suas peculiaridades, não deixando o ambiente se contaminar com os problemas familiares. A gestão de uma empresa familiar precisa ter um foco diferenciado, visto a necessidade que os colaboradores possuem de trabalharem em um ambiente favorável à execução das suas atividades, livres de conflitos e estereótipos que venham prejudicar os relacionamentos e o desempenho das suas funções, ainda que inclua e transmita os valores como o respeito e transparência na gestão.

O artigo é desenvolvido em cinco partes, contando como primeira esta introdução. Na segunda parte é apresentada a fundamentação teórica, que norteará o estudo e se encontra dividida em duas sessões: a primeira que enfatiza as empresas familiares e a segunda que aborda a gestão de conflitos nas empresas familiares. A terceira parte descreve a metodologia utilizada para que a pesquisa fosse efetivada com sucesso, na qual o seu caráter se apresenta como qualitativa-descritiva. A quarta parte expõe as análises dos resultados que compreendem o histórico da empresa, análise da observação participante e análise da gestão de conflitos a partir das perspectivas dos entrevistados, que engloba visão de conflito, caracterização dos tipos e conflito, principais causas de conflitos, a produtividade, eficiência e desempenho das atividades, estereótipos, visão das formas de eliminação ou gerenciamento dos conflitos, perfil e liderança dos gestores e empresa familiar: vantagens x desvantagens e vulnerabilidade dos conflitos. E por fim, a quinta parte descreve a conclusão do trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Empresas familiares**

Está cada vez mais comum, a inserção de empresas familiares no mercado. As mesmas vêm desempenhando um papel fundamental ao longo dos anos, gerando renda, empregos e movimentando a economia de diversos países (PAIVA; OLIVEIRA; MELLO, 2008). De acordo com Gonçalves (2008), o conceito de empresa familiar está intimamente relacionado ao fato da família possuir a propriedade e a total ou grande maioria das ações no negócio, dessa forma detém o comando na gestão da empresa, possuindo assim o controle econômico e, conseqüentemente, decide sob o processo de tomada de decisão, visto que é ela quem define as políticas a serem seguidas, as diretrizes e os objetivos. No empreendimento familiar deve-se haver o envolvimento e participação de um ou mais membros da família nos níveis mais elevados, logo a sua administração é responsabilidade dos mesmos.

Este tipo de empresa, em diversas vezes, surge diante das dificuldades, provocadas por demissões, desvalorização profissional dos funcionários, falta de oportunidades e de ascensão dentro das organizações, dentre outras. É a partir desse contexto que a sua importância é percebida, pois as mesmas surgem como uma saída para os que desejam mudar de vida e gerir o próprio negócio, caracterizando um empreendimento por necessidade. De acordo com Dornelas (2007), o mesmo surge a partir da criação de um negócio próprio e oportuno, aliado a necessidades ou falta de oportunidades no mercado, sejam elas por consequência de demissões ou ausência de profissionalização adequada que os impedem de terem acesso ao mercado. Dessa forma, os indivíduos, a fim de atingirem seus desejos e conseguirem saldar as suas despesas, se lançam nesses empreendimentos e começam a trabalhar por conta própria.

Ressaltam Floriani e Rodrigues (2000) e Dornelas (2007) que o surgimento dessas empresas também se relaciona à persistência e iniciativa do indivíduo em concretizar o sonho do negócio próprio, ou seja, a fim de conseguir melhores salários e condições de vida satisfatórias para si e sua família, o mesmo arrisca-se na idealização de empreendimentos oportunos, construindo, com o envolvimento da sua família, uma empresa que poderá seguir por muitas gerações futuras, deixando assim um legado confortável e lucrativo aos seus descendentes.

No Brasil, de acordo com a revista Exame (2014), as empresas familiares vêm crescendo mais que em outros países, como afirma o estudo realizado pela Pricewaterhouse Coopers (2014), por meio de uma pesquisa aplicada em mais de 40 países, constatou-se que as mesmas cresceram 79% no ano de 2013, enquanto a média mundial foi de 65% de crescimento. Esses dados mostram que esses empreendimentos vêm ganhando força e

merecem um estudo mais aprofundado sobre suas definições, características e importância nos dias atuais.

Partindo da definição de empreendedorismo, Hisrich, Peters, Shepherd (2009) afirmam que o seu conceito está relacionado à criação de um negócio oportuno, admitindo assim seus riscos e recompensas, de modo que o empreendedor tenha consciência do tipo de negócio que deseja realizar e, para o sucesso deste, deve-se oferecer algo inovador e satisfatório para o cliente.

A inovação e criatividade são fatores cruciais para quem deseja criar ou gerir o próprio negócio. Segundo Kotler e Keller (2006), em um mercado tão competitivo, marcado pelos detalhes, é necessário que o empreendedor faça um bom planejamento e uma pesquisa de mercado, a fim de definir o público-alvo e analisar quais produtos serão aceitos com maior facilidade pelo mesmo, dessa forma a empresa consegue firmar-se, assegurando a fidelidade dos clientes, visto que os coloca em primeiro plano. De acordo com Longenecker et al. (2007), os empreendedores que conseguem desenvolver ou criar produtos e serviços almejados pelos clientes, possuem maior destaque e as melhores oportunidades. Assim, além de possuir uma boa lucratividade e satisfação dos mesmos, o empreendedor garante a continuidade do negócio para as gerações futuras.

Destaca Dornelas (2005) que foi a partir da criação de importantes entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX), na década de 1990, que o movimento do empreendedorismo começou a tomar forma e, de maneira gradual, passou a se fortalecer, uma vez que antes disso quase não se falava na criação de pequenas empresas e empreendedorismo no Brasil, pois predominava no país um ambiente político e econômico desfavorável à criação das mesmas. Contudo, é importante salientar que, a partir da criação dessas entidades, algumas empresas de grande porte buscaram terceirizar as partes nas quais não era o foco do seu negócio, assim, favoreceram o surgimento de pequenas empresas (limpeza e segurança). Entretanto, não deve restringir o termo apenas ao grupo de pequenas e médias, visto que muitas empresas de grande porte também se caracterizam como empresas familiares.

Sobre a atuação do SEBRAE, Dornelas (2005) destaca que, atualmente, ele constitui o órgão mais conhecido do pequeno empresário brasileiro, visto o essencial papel que desempenha e proporciona para o sucesso destes, prestando total suporte e apoio aos empresários que buscam iniciar suas empresas e oferecendo inúmeros serviços como consultorias para resolução de problemas nos negócios, onde os empreendedores conseguem salvar-se.

De acordo com Freire et al. (2010, p. 716), são exemplos de grandes organizações tidas como empresas familiares “no Brasil, EUA e Europa, o Banco Itaú, Votorantim, Wal-Mart, Klabin, Gerdau, Ford, Coca-Cola, Pão de Açúcar, Motorola, Hewlett-Packard, Rothschilds, entre outras”. Essas organizações representam muito para seus países, tanto na esfera econômica, em razão da grande lucratividade que obtém nos negócios, como na esfera social, pois desempenha um papel de fundamental importância para a população, que é a grande empregabilidade que as mesmas proporcionam.

As empresas caracterizadas como familiares vem ganhando lugar de destaque no mercado competitivo atual. Realçam Longenecker et al. (2007) que estas, caracterizam-se como uma empresa onde os proprietários são membros de uma mesma família, atuando em conjunto na gestão ou prestação de serviços, por processo sucessório. Afirmam ainda, que as mesmas são determinadas pela inserção de valores e condutas da própria família dentro da organização, de modo que são compostas pela conexão entre a família e a empresa, o seu envolvimento no empreendimento, com isso todos os comportamentos, atividades e procedimentos são pautados nos anseios da família e moldam a organização conforme as singularidades dos gestores.

Esse tipo de empreendimento é marcado pela dominação da família dentro da empresa, onde esta possui participação majoritária, controlando assim o processo de tomada de decisão e demais procedimentos internos e os membros estão presentes diretamente no negócio, já que detém a maioria do capital e mantém vivo o desejo de transferir aos seus descendentes a continuação e conservação do mesmo, dentro da estrutura familiar (ESCUDEF, 2006).

Para Lescura et al. (2010), é possível notar que os laços pessoais e afetivos manifestam-se com maior amplitude nos empreendimentos familiares, logo a união da família ao negócio torna a gestão da empresa mais complicada, ou seja, devido ao forte envolvimento da mesma à gestão, as atividades rotineiras precisam de maior profissionalização para que não gerem situações que possam impedir o bom funcionamento da empresa e o trabalho dos colaboradores, assim é necessário que haja dedicação e comprometimento de todos.

Enfatizam Freitas e Barth (2012), que as empresas familiares procuram, em sua própria cultura organizacional, meios favoráveis para a sua profissionalização, deste modo conseguem implementar um trabalho mais elaborado, com atividades específicas, que promovam a profissionalização da sua gestão, de modo que valorize seus valores e princípios, sua estrutura, particularidades de seus executivos e o próprio modelo de gestão, frente a um mercado tão desafiador e competitivo.

Outra importante característica atribuída às empresas familiares está relacionada ao processo de sucessão, que consiste na continuidade do negócio pelas gerações futuras. De acordo com Donnelley (1967), é necessário que essas organizações estejam ligadas a uma família ao menos durante duas gerações, de modo que tenham um envolvimento familiar e que este desempenhe influência sobre a empresa, aliando sempre os objetivos e interesses da família. Deve-se enfatizar ainda, sobre a importância da sucessão familiar nesses empreendimentos, pois esta se apresenta como uma grande vantagem administrativa e competitiva, se feita de maneira eficaz, conferindo a consistência dos negócios e um sentido profundo dos objetivos da companhia, conservando as mesmas características do fundador, como dedicação, confiabilidade e busca incessante pela qualidade.

Para Floriani e Rodrigues (2000), a sucessão caracteriza a descendência a partir de uma determinada pessoa, ou seja, a sequência do nome da família, de modo que os descendentes deem continuidade a sua representatividade e história de vida ao longo dos anos futuros. Escuder (2006) ressalta que a sucessão familiar possui um papel de destaque nas empresas familiares, principalmente nas pequenas e médias, e a mesma ocorre quando a geração seguinte assume o controle da empresa, na qual antes pertencia aos seus precursores.

Um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas familiares é exatamente o processo sucessório. Devido aos impasses relacionados às gerações subsequentes, muitas vezes o negócio se deteriora e o que era para conservar em qualidade, seguindo os valores e procedimentos do fundador, termina por se transformar e se perder nas gestões seguintes. De acordo com Dyan Júnior e Handler (1994), é necessário que se tenha um questionamento, a partir do aparecimento da sucessão, de modo que examine se os sucessores serão capazes de atribuir novos valores aos negócios, apresentando inovações para a empresa e manter os traços empreendedores do fundador.

As empresas familiares, para Floriani e Rodrigues (2000), desenvolvem-se com o planejamento e investimentos feitos sobre elas, a fim de expandir e solidificá-las no mercado. Contudo, o que percebe-se atualmente, é que está cada vez mais raro o interesse dos filhos em dar continuidade nos negócios do progenitor. Dessa forma, tem-se na sucessão, um dos maiores desafios enfrentados pelos fundadores, já que no momento de repasse do controle da empresa para os herdeiros, estes se encontram despreparados e as dificuldades na mesma ganham forma. Observa-se que esse despreparo não é atribuído somente aos filhos sucessores, mas também aos criadores do negócio e demais colaboradores da empresa, pois há a ausência



de um plano de sucessão eficaz que assegure o pleno desenvolvimento da organização e evite problemas inesperados.

Para Freire et al. (2010), os desafios enfrentados pelas empresas familiares em relação ao processo sucessório, estão relacionados às escolhas nas decisões que as guiam, uma vez que, pressupõe que as mesmas escolham um caminho que diminua as consequências das resistências particulares que este processo causa na organização em geral. A sucessão é tida como fator importantíssimo para a gestão e a mesma precisa ser exercida da melhor maneira possível, de modo que as resistências à ela não devam ser ignoradas, mas sim vistas de forma natural ligada ao processo e afrontadas ordenadamente. Com isso a empresa não sofrerá pela falta de conhecimento adquirido em relação aos conflitos no processo sucessório, já que não há nenhum bloqueio e assim, propiciará uma melhor gestão do negócio e resultados mais favoráveis e bem-sucedidos.

De acordo com a literatura, muitos autores acreditam que as vantagens e desvantagens obtidas pelas empresas familiares, estão relacionadas ao modo de como é procedido os relacionamentos entre família e empresa. Portanto, é necessário que se tenha um alinhamento entre os interesses da família e os interesses organizacionais (FLORIANI; RODRIGUES, 2000; DORNELAS, 2005, 2007).

Alguns pontos negativos conferidos a muitas empresas familiares se relacionam à resistência à mudanças, por alguma parte conflitante, seja o proprietário do negócio ou algum outro membro da família. Freire et al. (2010) defendem a ideia de que a resistência particular de um indivíduo, em relação às mudanças, caracteriza-se pelo bloqueio que o mesmo possui, atribuído à sua zona de conforto, com isso há uma resistência muito maior que traz à ele, a impressão de segurança sobre as rotinas que desempenha dentro da empresa e o impede de se relacionar com as inovações. Estar aberto a aprender, consiste na associação entre a utilidade dos conhecimentos existentes, o despertar para novos conhecimentos, desmistificando os próprios conceitos e as visões de mundo que limitam o seu desenvolvimento. É necessário que se crie e adquiram novos conhecimentos, a fim de acabar com essas resistências e as organizações aumentem o seu empenho em modificar radicalmente os modelos vigentes.

Em virtude do intenso envolvimento entre família e organização, as empresas familiares adquirem inúmeras vantagens sobre as concorrentes, garantindo-as diversos benefícios, como o comprometimento dos envolvidos com o negócio e com as estratégias organizacionais, o sentimento de lealdade e orgulho da tradição familiar, dentre outros. Por outro lado, esse envolvimento também assume um lado negativo e confere às empresas algumas desvantagens, como o fato dos familiares não conseguirem separar os assuntos profissionais dos pessoais e, com isso, as mesmas sofrerão com a falta de profissionalismo dos envolvidos e provocará aborrecimentos no ambiente organizacional. Outros pontos negativos associados às empresas familiares relacionam-se à dificuldade dos gestores de enfrentar desafios, os conflitos em relação ao planejamento e à liderança, o que dificulta o seu desenvolvimento (BELMONTE; FREITAS, 2013).

Nas empresas familiares, onde os laços afetivos são mais acalorados e exigem uma atenção e gerenciamento mais detalhado, é necessário, de acordo com Burbridge e Burbridge (2012), que a mesma adote uma política de comunicação aberta entre os colaboradores, equilibrando e utilizando aspectos de uma equipe, pois dessa forma consegue extrair o melhor de cada envolvido no processo, acolhendo seus gostos e talentos, assim os conflitos serão melhores entendidos e resolvidos, de um modo favorável aos negócios, com segurança e eficácia.

## **2.2 Gestão de conflitos nas empresas familiares**

Os conflitos são episódios constantes entre as pessoas e estão presentes na rotina de toda e qualquer organização. Os interesses e objetivos dos indivíduos nunca serão iguais, visto que as divergências entre eles aliados as suas particularidades, sempre produzem algum tipo de conflito. Este surge, quando uma das partes procura a realização dos seus objetivos e a outra o bloqueia ou cria alguma interferência, a fim de impedi-la. O conflito caracteriza-se como algo intrínseco do ser humano e contrário à cooperação, ou seja, faz parte da sua natureza e se relaciona com o antagonismo, a discórdia e a controvérsia, dessa forma incide entre duas ou mais partes distintas, no convívio entre pessoas ou grupos de pessoas (CHIAVENATO, 2008).

É importante que a organização focalize a sua administração para os melhores métodos e práticas, a fim de prevenir ou gerenciar esses conflitos, se planejando adequadamente e criando táticas eficazes, capazes de evitá-los ou eliminá-los do ambiente organizacional. Nascimento e Sayed (2002) enfatizam que a administração de conflitos caracteriza-se por um planejamento que visa à implantação de melhores alternativas e estratégias eficazes que possam solucionar os atritos que ocorrem no ambiente organizacional, em diversas situações. Logo, se a empresa se prevenir e encarar o conflito como algo que pode lhe trazer benefícios, ao invés de somente prejuízos, a mesma conseguirá atingir melhores resultados, aperfeiçoando o desempenho dos funcionários e tomando melhores decisões gerenciais, além de alcançar fortes vantagens sobre as concorrentes no mercado competitivo atual.

A presença dos conflitos nas empresas familiares gera tanto pontos positivos quanto negativos para as mesmas, dependendo do proceder das situações. Eles afetam a produtividade da empresa e a eficiência, tanto no âmbito interno (ambiente organizacional e atuação dos colaboradores e gestores) como externo (relacionamento com os fornecedores, prestação de serviços e atendimento aos clientes, etc.). Entretanto Falk e Nakayama (2000) ressaltam que o conflito em si não se constitui em algo prejudicial ou lesivo, pois o mesmo pode ocasionar tanto benefícios como malefícios ao negócio, dependendo da situação, da amplitude que alcança e da forma como ele é gerido.

Segundo Chiavenato (2008), as organizações, quando gerenciam bem os conflitos existentes, obtêm inúmeras vantagens que podem contribuir para o seu crescimento, como o despertar de sentimentos (comprometimento, lealdade, união e destreza) que irão potencializar a atuação dos colaboradores, tornando-os mais eficientes na realização das tarefas, além fazer com que eles sintam-se mais envolvidos com o grupo, buscando melhorias, de forma criativa e inovadora, para solução dos problemas presentes no ambiente organizacional, atuando de maneira corretiva. Contudo, os conflitos também podem provocar efeitos destrutivos para as empresas, se não forem bem administrados, visto que estes se apresentam com consequências altamente danosas e indesejáveis para a organização, pois os mesmos estão ligados a sentimentos de desunião, frustração e tensão, em razão do bloqueio feito por um indivíduo ou pelo grupo, prejudicando o ambiente interno e externo.

Muitas precauções devem ser tomadas pelas organizações que atuam com o empreendedorismo familiar, visto que entrelaçado ao forte envolvimento que existe entre família e organização, há a existência de diversos conflitos que se relacionam com a divergência de interesses. Segundo Moreira Junior (2006), é provável que muitas pessoas avaliem precipitadamente a existência de conflitos nas empresas familiares, onde se têm a impressão de que não há nelas a existência deles, porém o quadro atual das organizações deste tipo mostra que os mesmos estão sim presentes no cotidiano das organizações e na maioria das vezes são camuflados. No entanto, o que se percebe é que no decorrer dos anos, essas práticas venham a favorecer o seu crescimento e desenvolvimento, de modo que se agravem, tornando-os ainda mais danosos e incoercíveis, e como resultado as empresas sofrem consequências lesivas até o seu desaparecimento.

Para uma organização lidar com o conflito é necessário que a mesma elimine a presença de diversos estereótipos que se manifestam no seu ambiente interno, como o machismo, o preconceito e outros, que prejudicam os relacionamentos entre os colaboradores. Dessa forma, a empresa precisará incentivar o trabalho em grupo e criar estratégias periódicas, a fim de eliminá-los efetivamente (NASCIMENTO; SAYED, 2002).

Segundo Freire et al. (2010), as empresas familiares estão suscetíveis a extremas pressões geradas pelo relacionamento familiar com a empresa, visto que esse envolvimento é carregado de tensões e conflitos, muitas vezes não manifestos, com atributos emocionais, que interferem na tomada de decisão e comprometem o ambiente organizacional, gerando estresse aos colaboradores e ganhando proporções catastróficas.

De acordo com Nascimento e Sayed (2002), os conflitos surgem, muitas vezes, atrelados às experiências de frustrações de uma ou ambas as partes, em função de um não atingimento de objetivos, iniciam-se também a partir das diferenças de personalidade entre os gestores ou colaboradores da empresa, manifestadas nas relações rotineiras de trabalho. Podem ainda ser causadas pelas diferentes metas, relacionando-se às tensões e divergências que envolvem o atingimento das mesmas, e por fim a origem dos conflitos tem seu princípio associado às diferenças em termos de informações e percepções, nas quais se evidenciam através da obtenção e análise das informações que recebem e, muitas vezes, não levam em consideração o ponto de vista da outra parte envolvida.

Outros conflitos que merecem destaque são os existentes entre os progenitores (bloco majoritário) e os funcionários (bloco minoritário), que são predominantes na estrutura de poder nas empresas familiares, tanto nos relacionamentos entre eles quanto no desempenho das atividades. Visto que esses conflitos podem ocasionar agravos aos negócios sociais, logo é importante que os gestores não se permitam colocar a conservação do poder à frente das atividades operacionais (ESCUADER, 2006). Destaca Moreira Junior (2006) que os conflitos estão presentes nas empresas familiares e os mesmos são vistos como empecilhos, pois atrapalham a gestão da organização e a sua sobrevivência no mercado, já que se torna bastante complicado o alinhamento entre os interesses da família aos da organização.

Em relação aos conflitos individuais entre as pessoas, Chiavenato (2008) os distingue de duas formas: o interno ou conflito psicológico, que é aquele ligado aos sentimentos íntimos do indivíduo, como os desejos e anseios, e estes se apresentam de maneira discordante e controversa, gerando conflitos internos no mesmo; e o externo ou conflito social, que surge a partir do relacionamento entre uma pessoa e outra ou entre dois grupos de pessoas, no qual se caracteriza pela divergência de interesses entre indivíduos ou entre grupos sociais. Para Burbridge e Burbridge (2012), o conflito interno é mais complexo devido ocorrer entre pessoas que estão, referencialmente, do mesmo lado e os seus custos serem difíceis de mensurar, pois a maior parte encontra-se oculta; já o conflito externo é verificado mais facilmente, pois ocorre entre pessoas com interesses diferentes e possui custos que são mais fáceis de serem calculados.

Segundo Nascimento e Sayed (2002) e Burbridge e Burbridge (2012), é necessário compreender os conflitos e o modo como os indivíduos estão organizados para poder conduzi-los, ou seja, avaliar a sua dimensão, reconhecer os prós e os contras e buscar a melhor forma de gerenciá-los, pois são eles que vão impulsionar as mudanças no ambiente organizacional e garantir o alcance de resultados positivos para o bem-estar de todos na organização.

Para Berg (2012), os conflitos podem ser de três tipos: **pessoais**: que demonstra o modo como o indivíduo lida consigo mesmo, associando seus tormentos e anseios às atitudes que toma e o modo como age, ocasionando no mesmo estresse e inquietações; **interpessoais**: que acontece entre duas ou mais pessoas, quando estas possuem objetivos opostos, enfrentando-os de modo distinto. Constituem-se nos conflitos mais difíceis de serem geridos, pois suas causas tem procedência interpessoal com questões complexas de serem

lidadas. Ainda engloba os conflitos intragrupal e intergrupais; **organizacionais**: não são caracterizados por fatores internos, como valores ou pretensões pessoais, mas volta-se para questões externas à empresa, como o relacionamento com fornecedores, dentre outras.

Os conflitos podem apresentar-se de diversos tipos e se identificados de maneira exata, podem facilitar o seu gerenciamento, através de estratégias direcionadas e um planejamento adequado. Os principais conflitos são: o **latente**, no qual se caracteriza pelo seu não aparecimento, contudo sabe-se que ele existe; o **percebido**, que é aquele onde os indivíduos envolvidos percebem a sua existência, porém este não se revela abertamente; o **sentido**, que é aquele manifestado conscientemente por meio das emoções e que atinge ambas as partes envolvidas; o **manifesto**, que aborda o conflito já acontecido, no qual atingiu ambas as partes conflitantes e ocasionou agravos ao ambiente organizacional (NASCIMENTO; SAYED, 2002).

Chiavenato (2010) já os diferencia de outra forma, em relação ao nível de gravidade, podendo incidir de três modos, **conflito percebido**: acontece quando os envolvidos compreendem que o mesmo existe, em razão da diferença de objetivos entre eles, atrelado ao surgimento de barreiras ou intervenções oportunas que o bloqueiam; **conflito experienciado**: não é manifestado abertamente, pois quando despontado, permanece oculto. Ocasionalmente nos indivíduos sentimentos internos de caráter hostil, como a ira ou o medo; **conflito manifesto**: ocorre claramente, sem dissimulação, a partir de uma ação nítida de um dos envolvidos que pode intervir tanto de forma ativa como passiva.

A classificação dos conflitos, quanto a sua tipologia, é bastante relevante, pois dessa forma, de acordo com (REDORTA apud CHRISPINO, 2007), pode haver uma sintetização mais detalhada de como eles se classificam e de que maneira eles ocorrem. O autor destaca 15 (quinze) tipos de conflitos e suas ocorrências: **de recursos escassos**: quando os recursos são insuficientes para todos os envolvidos; **de poder**: quando alguém procura subordinar outro; **de autoestima**: quando alguém sente-se inferido sentimentalmente; **de valores**: quando há um choque de caráter religioso ou por valores particulares; **de estrutura**: quando não há empenho ou colaboração de todos os envolvidos na resolução de um determinado problema; **de identidade**: quando o modo de ser ou agir de um indivíduo é influenciado por algum problema; **de norma**: quando a fé e valores pessoais, que geram regras, são afetados; **de expectativas**: quando um indivíduo não atua ou desempenha suas atividades da maneira esperada; **de inadaptação**: quando uma pessoa sofre tensões por não se adaptar às mudanças; **de informação**: quando há um conflito por algo que foi dito, que foi mal interpretado ou não foi mencionado; **de interesses**: quando os anseios e objetivos de um indivíduo são opostos aos de outro; **de atribuição**: quando há falta de responsabilidade ou algum outro problema causado por um indivíduo e este não assume a sua culpa; **de relações pessoais**: quando há falta de entendimento e compreensão uns com os outros; **de inibição**: quando o indivíduo não tem a capacidade de solucionar o problema e transfere a responsabilidade para outrem; **de legitimação**: quando uma pessoa atua de maneira não autorizada, em uma função ou cargo.

De acordo com Berg (2007), é importante que os gestores busquem as melhores estratégias para gerenciar os conflitos, pois administrando de maneira correta, a empresa conseguirá consolidá-los em algo favorável ao negócio. O autor destaca 11 (onze) fatores que podem ajudar as empresas a lidar com os mesmos de maneira eficaz: **procure soluções, não culpados**: pois dessa forma não haverá dispêndio de tempo com acusações e todos os recursos e foco estarão voltados para os resultados; **analise a situação**: questionar e verificar cada ocorrência de maneira detalhada, buscar as devidas soluções e avaliá-las; **mantenha um clima de respeito**: utilizar nos diálogos, métodos que tratam com respeito e apreço todos os envolvidos; **aperfeiçoe a habilidade de ouvir e falar**: saber ouvir e dialogar, não se atentar somente às aparências e buscar objetividade nos questionamentos; **seja construtivo ao fazer uma crítica**: não criticar inconsideradamente, pois as críticas sempre interferem no modo de

agir de um indivíduo; **procure a solução ganha-ganha**: pois estimulará a cooperação entre os envolvidos e a busca por melhores soluções, assim todos sairão ganhando; **aja sempre no sentido de eliminar conflitos**: procurar sempre as melhores soluções para resolver os conflitos, utilizando métodos eficazes afim de eliminá-los; **evite preconceitos**: evitar julgamentos prévios e tratar com respeito os indivíduos; **mantenha a calma**: evite estresse, aborrecimentos e mantenha-se tranquilo, analise a situação de maneira branda para não tomar soluções precipitadas; **quando estiver errado, reconheça o erro**: o indivíduo ganha respeito por demonstrar humildade em reconhecer o erro e mostra que o seu desejo não é uma busca pela perfeição, mas sim a solução para o conflito; **não varra os problemas para debaixo do tapete**: enfrente os problemas e não os esconda ou evite-os, utilize do bom-senso em cada situação específica e aplique as melhores soluções.

Portanto, a partir do referencial pode-se haver uma melhor compreensão de como os conflitos se relacionam com as empresas familiares, verificar o modo como eles afetam as relações e ambiente organizacional, ainda analisar as suas atribuições, distinguir os mesmos quanto as suas tipologias e, por fim, implantar as melhores soluções para solucioná-los ou eliminá-los.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho é baseado em uma pesquisa sobre a gestão de conflitos em empresa familiar, tendo como objeto de estudo o Restaurante Luís do Peixe, localizado na cidade de Picos-PI. A abordagem metodológica da pesquisa, quanto aos objetivos, foi de caráter descritivo, pois de acordo com Gil (2010), ela tem como finalidade a descrição das características em determinada empresa, identificando as relações entre as pessoas envolvidas e análise da natureza dessas relações. Já quanto aos métodos empregados na pesquisa, a natureza dos dados foi do tipo qualitativa, visando um melhor entendimento a respeito dos conflitos existentes na empresa. Deste modo, a pesquisa proporcionou uma melhor análise das situações que geram esses conflitos e, assim, favoreceram uma melhor análise dos dados coletados.

O estudo partiu de uma observação participante, que de acordo com Marconi e Lakatos (2007), caracteriza-se pela participação de um pesquisador, de maneira fidedigna, ao grupo ou cometimento que se deseja estudar, deste modo o mesmo coliga-se aos pesquisados, confundindo-se com eles e desempenhando as mesmas atividades, a fim de vivenciar a rotina dos mesmos e identificar tópicos relevantes para a efetivação da pesquisa, visto que um dos pesquisadores trabalha, de maneira indireta, colaborando com algumas atividades e na gestão do negócio. Dessa forma, ele pôde ressaltar fatores, considerados importantes, relacionados aos conflitos existentes na empresa, analisando a forma como eles afetam o ambiente interno e externo. Além disso, foi possível descrever as situações habituais que contribuem para a ocorrência dos mesmos.

A empresa conta atualmente com quadro de funcionários constituído por 4 (quatro) colaboradores e 2 (dois) gestores, sendo assim o universo da pesquisa envolve todos os membros da referida empresa e os fornecedores. Desse modo, a amostra desse estudo classifica-se por não probabilística, pois não se utilizou métodos estatísticos para calculá-la, optou-se, portanto, pelo critério de escolha por acessibilidade. Foram aplicadas, como dados principais, entrevistas de maneira direcionada aos integrantes ligados diretamente ao negócio (dois garçons e duas cozinheiras, além dos dois membros da família, nos quais são os gestores do empreendimento) e, por fim, a dois dos seus principais fornecedores (alimentos e bebidas).

Considerou-se relevante, estudar tanto o ambiente interno como o externo da empresa e o maior número de profissionais que deles fazem parte, a fim de dar mais credibilidade à pesquisa e haver maior entendimento sobre todos os fatores que contribuem para a ocorrência dos conflitos. Essas entrevistas, realizadas com o objetivo de auxiliar os dados primários, coletados, foram orientadas por roteiros semiestruturados, específicos para cada cargo ou função, que dispôs de tópicos relacionados ao tema do trabalho, construídos a partir do referencial teórico. Todos eles estão, disponibilizados em apêndice.

Inicialmente, foi explicado aos entrevistados o objetivo da pesquisa e os mesmos foram devidamente informados que as informações relatadas seriam gravadas e posteriormente transcritas, no intuito de conquistar a confiança dos mesmos.

Finalmente, os dados coletados foram, fielmente, transcritos pelos pesquisadores e analisados pelo método análise de conteúdo, onde segundo Vergara (2012), permite que os mesmos sejam confirmados ou não, por meio da exploração e verificação deles, de modo que a sua análise possa ser abordada com a utilização de programas computacionais. Foram utilizados quadros na mesma, a fim de estruturar e organizar melhor os dados, facilitando interpretação dos leitores.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Caracterização do restaurante Luís do Peixe**

O Restaurante Luís do Peixe tem suas origens aliada a uma série de decorrências a partir da crise que se abateu sobre a Indústria Coelho Têxtil na cidade de Picos-PI, no início da década de 1990, onde a mesma sofreu fortes impactos negativos em decorrência das dificuldades que esse acontecimento proporcionou e com isso muitos colaboradores viram-se desmotivados em meio a tantos problemas, como atrasos de salários, falta de oportunidades de crescimento dentro da empresa, dentre outros. Provocando, posteriormente, uma demissão em massa de vários funcionários.

O senhor Luís João de Moura, que trabalhava como encarregado na manutenção das máquinas, percebeu que a empresa na qual trabalhou por 20 (vinte) anos estava à beira de declarar falência, pois os problemas da mesma só aumentavam e prejudicavam a sua vida pessoal, além disso, o salário nem sempre era certo e as despesas só aumentavam.

Vendo a necessidade de aumentar a sua renda para sustentar sua família, buscou apoio ao SEBRAE, a fim de constituir seu próprio negócio. Em 1994, quando ainda trabalhava na Indústria Coelho Têxtil, lhe surgiu a ideia da formação de um empreendimento próprio. Primeiramente, criou-se um trailer, que funcionava como bar, onde além de vender bebidas, oferecia tira-gostos e tinha o peixe como seu diferencial frente aos concorrentes. Este era localizado ao lado de sua residência, no bairro canto da várzea na cidade de Picos-PI. Tinha como público alvo a vizinhança e algumas pessoas que por ali transitavam. Dornelas (2005) caracteriza esse tipo de negócio como empreendimento por necessidade, ou seja, vista o imperativo de sobrevivência, as pessoas buscam novas fontes de trabalho para garantirem a sobrevivência de sua própria família.

Percebendo que a sua iniciativa estava trazendo bons frutos e a sua renda estava superior ao que ganhava na Indústria, optou por se desligar, em 1996, da mesma, a fim de se dedicar exclusivamente ao seu empreendimento. Ao longo dos anos subsequentes, o empreendimento foi crescendo, de maneira gradativa, dessa forma abandonou-se o conceito de “bar”, no intuito de tornar o ambiente mais atrativo para as famílias vizinhas e buscar desenvolver um novo público alvo, que incluísse pessoas de toda a macrorregião, assim sendo, caracterizou-se, em 1999, como um restaurante, intitulado “Restaurante Luís do

Peixe”. Solidificando assim o seu empreendimento como uma empresa familiar que atuaria no ramo de alimentação e os seus fundadores iriam desempenhar um novo modelo de gestão.

A princípio, o Restaurante contava apenas com um funcionário, além dos proprietários, pois não possuía tanta demanda e as atividades eram poucas, podendo ser executadas pelos membros. Com o passar dos anos e o potencial aumento dos clientes, viu-se a necessidade de investir mais no negócio, ampliando o estabelecimento e o quadro de funcionários. A empresa já atua a mais de 15 (quinze) anos no mercado e, atualmente, conta com uma boa estrutura física, uma demanda considerável (recebendo clientes de diversos bairros da cidade de Picos e de toda a macrorregião) e um quadro de funcionários composto por 4 (quatro) colaboradores, além dos membros da família (pai, mãe e filhos).

#### **4.2 Análise da observação participante**

De acordo com as observações feitas pela participação indireta de um dos pesquisadores no negócio, tanto nas atividades quanto na gestão da empresa, foi possível ressaltar a visão que os membros já possuem a respeito do conflito, conhecer as vantagens e desvantagens que a empresa, por ser familiar, apresenta e a sua vulnerabilidade para a ocorrência dos mesmos, os diversos fatores que contribuem para a geração de conflitos no ambiente organizacional, ainda descrever o perfil dos gestores e seus estilos de liderança, a partir de um olhar minucioso, fazendo um paralelo entre a percepção interna e externa, além de classificar os conflitos quanto aos tipos, averiguar o modo como eles afetam as atividades dos colaboradores, a produtividade e eficiência da empresa, verificar a presença de estereótipos no ambiente interno e destacar as técnicas e métodos empregados pelos gestores a fim de gerenciá-los ou eliminá-los. Nos capítulos seguintes serão apresentados os mesmos tópicos, porém a partir do ponto de vista dos envolvidos diretamente ao negócio, gestores, fornecedores e colaboradores, e assim as questões apresentadas pelo observador participante poderão ser confirmadas e complementadas.

Em relação ao perfil e estilo de liderança dos gestores, o observador destacou que eles são diferentes, em parte, e que o Gestor 1 possui maiores características empreendedoras, como afirma Dornelas (2007), sendo visionário, sabe tomar decisões e explorar as oportunidades, é dedicado, organizado, otimista, inovador e apaixonado pelo que faz, se planeja sempre, assume riscos calculados, dentre outros. Ainda é paciente, aberto a mudanças e possui uma visão holística. Em compensação o Gestor 2 é impaciente, resistente a mudanças, porém é uma pessoa bastante comunicativa, procura não correr riscos, possui uma visão em curto prazo, busca resultados imediatos e procura sempre ter a palavra final na tomada de decisão. Por esta razão, é bastante propícia a manifestação dos conflitos na empresa, visto que a diferença entre os gestores sempre acaba gerando atrito entre os mesmos e sobre as tomadas de decisões.

Os principais conflitos internos identificados pelo observador foram: os problemas pessoais levados para a empresa, que provocam brigas e discussões, a falta de diálogo entre os gestores, as tomadas de decisões divergentes entre eles, tensões entre os mesmos e os sucessores, além de resistências a mudanças no ambiente organizacional. Portanto, em relação aos tipos, podem-se caracterizar, de acordo com Nascimento e Sayed (2002), os conflitos percebidos, que não são manifestados abertamente, mas que estão presentes no cotidiano da empresa, em razão da divergência de interesses ou objetivos entre os envolvidos; ainda os conflitos sentidos, relacionados às emoções dos indivíduos, atingindo, conscientemente, todas as partes envolvidas; e os conflitos manifestos, que são os conflitos já despontados, que acarretam danos ao ambiente e a todos os presentes.

Em relação aos conflitos externos, apresentados por Burbridge e Burbridge (2012) e Chiavenato (2010) como aqueles surgidos entre as pessoas (interpessoal) ou entre grupos de

pessoas (intergruppal) a partir da diferença de interesses entre eles, pôde-se perceber a presença dos mesmos nas atividades cotidianas com os fornecedores e clientes, envolvendo questões de atrasos ou reclamações.

Notou-se ainda que o desempenho das atividades dos funcionários, assim como a produtividade e eficiência da empresa, sofrem agravos com os conflitos, pois estes, muitas vezes, tornam o ambiente organizacional tenso e estressante, os gestores evitam resolvê-los na hora e o funcionamento fica comprometido. As principais questões identificadas, atribuídas aos colaboradores, se aliam ao fato dos mesmos não saberem o que fazer, em razão das diferentes ordens recebidas pelos gestores, a serem cumpridas, ou por não saberem como agir no momento em que os conflitos são manifestados.

Para o observador, os conflitos são originados, principalmente, devido à proximidade que se tem entre a residência da família e a empresa, visto que os as questões pessoais, tais como problemas com herdeiros e os assuntos relacionados ao negócio, acabam se envolvendo no ambiente de trabalho, gerando atritos que prejudicam o desempenho da empresa. É importante que os gestores busquem novas estratégias, como as apresentadas por Berg (2007) e analisem atenciosamente a situação, mantenham o respeito entre os indivíduos, atuem sempre em busca da eliminação dos mesmos, além de incentivarem o diálogo (saber ouvir e falar no momento mais oportuno), evitem críticas destrutivas e busquem, prioritariamente, as soluções ao invés de perder tempo com acusações, a fim de administrá-los corretamente ou eliminá-los por completo. Deste modo a empresa não sofrerá prejuízos e saberá lidar com cada situação.

No que diz respeito à forma que os gestores gerenciam os conflitos, pôde-se destacar as reuniões frequentes que os mesmos fazem com os colaboradores, procurando sempre estar ouvindo-os e aceitando as suas sugestões, com o objetivo de buscar uma maior participação de todos, tornar a equipe mais unida e envolvida à missão da empresa, além de discutir as questões que torna o ambiente organizacional propício à propagação desses conflitos, sempre buscando os melhores métodos e técnicas para poder eliminá-los. O observador-participante ressaltou ainda a importância de haver mais diálogo entre os gestores, pois nesse quesito o relacionamento entre eles ainda deixa a desejar e seria interessante que a equipe motivasse o seu trabalho em grupo. Afirmam Burbridge e Burbridge (2012) que o diálogo se caracteriza como algo essencial para uma boa administração e liderança, além de ser algo indispensável na resolução ou eliminação dos conflitos, cultivando assim uma boa vivência com a família nos negócios.

Em relação aos estereótipos, o observador não identificou nenhum tipo na empresa, seja de caráter sexual, étnico ou racial, entre os colaboradores ou entre os gestores. Os mesmos incentivam e prezam o respeito e união no ambiente interno e externo e buscam sempre melhorar o relacionamento entre todos os envolvidos.

### **4.3 Análise da gestão de conflitos a partir das perspectivas dos entrevistados**

#### **4.3.1 Visão de conflito**

No Quadro 1 da página seguinte, são apresentados os principais trechos dos envolvidos à empresa, fornecedores, gestores e colaboradores, destacando as principais questões que envolvem os conflitos e a visão que cada um destes possui a respeito do mesmo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, aplicadas aos 2 (dois) gestores, 4 (quatro) colaboradores, sendo 2 (dois) garçons e 2 (duas) cozinheiras, e os 2 (dois) principais fornecedores (bebidas e alimentos).

Quando indagados se os conflitos são importantes nas relações de trabalho, os entrevistados responderam:



**Quadro 1: Visão de conflito**

<b>Trecho da transcrição</b>	
<b>Visão de conflito</b>	<b>Fornecedores</b>
	Fornecedor 1: “sempre existem, isso faz parte do negócio. Se bem geridos, ou seja, se eles estão sendo conversado, estão sendo solucionados, isso vai gerar mais confiança entre fornecedor no caso, a empresa e o cliente, vai gerar, mesmo que possa acontecer algum problema na entrega ou na venda para o cliente, se a empresa souber administrar esse problema e resolver de forma segura com o cliente, o cliente vai sentir mais confiante em relação a empresa isso vai gerar melhor relacionamento entre os dois”.
	Fornecedor 2: “eu acredito que sim, porque muitas vezes o cliente chega chateado, a gente começa com uma conversa pra tentar resolver e termina se tornando amigo, às vezes ele é apenas um cliente e com essa conversa, que a gente tem pra tentar o solucionar problema, a gente termina ficando amigo, cliente e amigo da pessoa”.
	<b>Gestores</b>
	Gestor 1: “em certos momentos é bom que aconteça isso aí, às vezes quando acontece esse tipo de clima, às vezes é bom pra empresa também, não é só o lado ruim não, porque você vai procurar consertar o erro que tá dentro da empresa”.
	Gestor 2: “são inevitáveis, mas com certeza são muito bons (nas relações de trabalho), porque às vezes você evita, [...] pra não passar uma imagem ruim (pros funcionários e clientes)”.
<b>Colaboradores</b>	
Colaborador 1: “é. Às vezes atrapalha um pouco, mas às vezes a gente procura resolver”.	
Colaborador 2: “os conflitos sempre são importante porque, de muitas vezes, do conflito gera uma solução, gera uma coisa boa, do conflito é que gera soluções”.	
Colaborador 3: “eu acredito mais que seja pro lado bom, quando temos conflito é pra ter melhora”.	
Colaborador 4: “ah, com certeza! A gente tenta melhorar”.	

**Fonte:** Dados da pesquisa, maio de 2015.

De acordo com as respostas dos fornecedores apresentadas no Quadro 1, assim como afirma Chiavenato (2008), ficou compreendido que os conflitos fazem parte do ambiente organizacional, pois estão presentes no intimo de cada indivíduo e associam-se aos sentimentos de oposição, tendo em vista os diferentes objetivos e interesses que os mesmos possuem, porém se bem geridos, proporcionam um melhor relacionamento entre as partes envolvidas no negocio, de modo mais seguro, confiável e amigável. Os gestores, por sua vez, destacaram que nenhuma empresa pode fugir deles, admitindo-os como “inevitáveis”, no entanto ressaltaram ainda que em diversos momentos eles contribuem de maneira positiva para a empresa, tanto no ambiente quanto nas relações de trabalho, e se forem compreendidos e bem gerenciados, os indivíduos os evitam e não tornam a repeti-los, além da imagem

transpassada para a sociedade e os próprios colaboradores não ser comprometida. Já os colaboradores enfatizaram que os mesmos são importantes, tendo em vista todos os recursos, melhorias e soluções, que eles acarretam para o negócio, segundo Nascimento e Sayed (2002), se os gestores criarem meios capazes de solucioná-los e buscarem um posicionamento estratégico diante dos conflitos existentes, muitos benefícios podem ser alcançados.

Pôde-se perceber, através dos trechos dos entrevistados, que os dados complementaram e se assemelharam bastante à perspectiva do observador participante. Os membros admitiram, assim como Moreira Junior (2006), que os conflitos fazem parte da rotina de qualquer organização e que é preciso saber lidar com os mesmos no seu dia-a-dia para que a empresa não sofra com os malefícios que eles podem ocasionar.

#### 4.3.2 Caracterização dos tipos de conflitos identificados

Quando perguntados sobre os tipos de conflitos, os pesquisados afirmaram, conforme explicitado no Quadro 2:

<b>Quadro 2: Tipos de conflito</b>	
<b>Trecho da transcrição</b>	
<b>Tipos de conflito</b>	<b>Fornecedores</b>
	Fornecedor 1: “muitas vezes preços, formas, as entregas, nosso ramo é entrega, muitas vezes há conflito, horário entre clientes, tem clientes que prefere receber pela parte da manha, outro pela parta da tarde ai sempre tem os conflitos assim”.
	Fornecedor 2: “às vezes atrasa um pouco a mercadoria, tem cliente que às vezes trás até um problema de casa e tenta jogar na gente, às vezes a gente também tá com algum problema e tenta descontar no cliente, [...] às vezes o cliente diz que não é bem atendido”.
	<b>Gestores</b>
	Gestor 1: “tanto eu como dono, a mulher e filho, como funcionário também, traz problema lá de sua casa pra aqui pra dentro, [...] problemas internos, problemas de “confusãozinha”, [...] com os fornecedores já teve discussão, já teve problema, já tive que mandar tirar, voltar produto da empresa, a empresa manda errado, não vem do que eu peço, vem a mais do que eu pedi ou a menos”.
	Gestor 2: “brigas e discussões, com os herdeiros sim, funcionários nem tanto, tem uma reclamação (de vez em quando) porque trabalhar com gente é difícil, [...] às vezes os fornecedores atrasam uns pedidos que a gente pede, [...] reclamação de clientes, fica reclamando que tá caro”.
<b>Colaboradores</b>	
Colaborador 1: “as confusões dos gestores, problemas pessoais, [...] nos pedidos, a demora dos pedidos (fornecedores)”.	
Colaborador 2: “eu acho que só as brigas dos donos, ai acaba gerando conflito é só isso aí. É em termo mistura de pessoais com profissionais, muita vezes não tem nada a ver, entra um problema pessoal num problema profissional aí gera uma discussão, [...] pedidos errados (fornecedores), muitas vezes a gente pede uma coisa vem outra, pede uma quantidade vem outra, pede mais vem menos,	

	<p>pede menos vem mais”.</p> <p>Colaborador 3: “tem sim, entre os gestores, as discussões mesmo da empresa, [...] atraso dos fornecedores”.</p> <p>Colaborador 4: “temos sim, falta de compreensão, entendimento, paciência, problemas pessoais que acaba gerando algumas discussões, muitas pessoas, digamos os funcionários, às vezes até o patrão leva o seu problema pessoal para dentro da empresa aí acaba sendo negativo, [...] existe sim, toda empresa com certeza existe, os fornecedores”.</p>
--	---

**Fonte:** Dados da pesquisa, maio de 2015.

Aos olhos dos fornecedores, os principais tipos de conflitos identificados foram de caráter pessoal, ainda atrasos nas entregas, falhas de terceiros e formas de pagamento. Os gestores em seus relatos destacaram também os conflitos pessoais, levados tanto pelos gestores quanto colaboradores para o ambiente de trabalho, ainda os conflitos internos com herdeiros e funcionários e, por fim, os conflitos externos relacionados aos fornecedores, como atrasos ou falhas nos pedidos e entrega. Já os colaboradores identificaram os problemas pessoais entrelaçados aos profissionais, desavenças entre os gestores nas questões relacionadas à empresa, atrasos e erros no momento de entrega dos produtos pelos fornecedores.

Pôde-se perceber, a partir dos relatos dos entrevistados e observações feitas de maneira participativa por um dos pesquisadores, que na empresa existem diversos tipos de conflitos, como os apresentados por Chiavenato (2010) e Burbridge e Burbridge (2012) internos ou psicológicos, que se relacionam aos sentimentos particulares de cada indivíduo e que gera conflitos no mesmo, e os externos ou sociais, que são caracterizados pela divergência de objetivos, ocorrendo entre pessoas ou entre grupos de pessoas. Por exemplo, quando ocorreram brigas e discussões entre os gestores no ambiente de trabalho ou quando houve falhas dos fornecedores no momento das entregas dos pedidos, gerando atritos entre estes e os clientes, conflito interno e externo respectivamente.

Ainda pôde ser notado que comumente são apresentados, segundo Berg (2012), os conflitos pessoais, que demonstram a maneira como indivíduo age, relacionando seus sentimentos às suas atitudes, gerando nele estresse e perturbações, podendo atribuir o comportamento do Gestor 2 aos seus sentimentos de ira e estresse; os conflitos interpessoais, que ocorrem em razão da oposição de objetivos entre dois ou mais indivíduos, caracterizado pela complexidade na sua gestão, relacionando este tipo aos atritos existentes entre gestores e herdeiros; os conflitos organizacionais, voltados para as questões externas da empresa, atribuindo ao relacionamento com os fornecedores.

E por fim, foram observados outros tipos e suas respectivas ocorrências, de acordo com Redorta apud Chrispino (2007), de recursos escassos, quando há falta de recursos suficientes para todos os indivíduos, em razão dos atrasos ou falhas dos fornecedores; de estrutura, quando há falta de colaboração de todos os envolvidos, por exemplo, quando um herdeiro deixa de ajudar em alguma atividade; de identidade, quando um problema influencia a atitude de uma pessoa, quando os problemas pessoais afetam o modo de agir de um dos gestores; de expectativas, quando o indivíduo não executa as suas tarefas do modo esperado, quando o fornecedor entrega os pedidos de maneira errada; de interesses, que ocorre quando há a divergência de interesses, podendo ser atribuído aos gestores no momento das tomadas de decisões; de relações pessoais, quando não há entendimento entre os envolvidos, a resistência às mudanças no ambiente de trabalho.

### 4.3.3 Principais causas de conflitos

Ao serem questionados a respeito das origens ou causas dos conflitos existentes, os entrevistados relataram, conforme exposto no Quadro 3:

<b>Quadro 3: Principais causas de conflitos</b>	
<b>Trecho da transcrição</b>	
<b>Principais causas de conflitos</b>	<b>Fornecedores</b>
	Fornecedor 1: “algumas vezes é por falta de comunicação porque a gente trabalha com o setor de vendas também, tem os vendedores que vão nos pontos comerciais para fazer as vendas e a minha parte é a entrega deles, muitas vezes a causa desses conflitos é, um exemplo: a gente chega no ponto pra fazer a entrega e muita vezes tá de forma errada o pedido. Por exemplo: a quantidade tá errada, muitas vezes tá mais para outras, tá para menos produto trocados também, essa são as origens desses conflitos, [...] a acessibilidade para chegar em determinado ponto”.
	Fornecedor 2: “as origens variam muito, depende, por exemplo: às vezes tem uma mercadoria que tá na prateleira vencida, a gente não prestou atenção, a gente não viu porque não tem como dar conta de tudo, [...], às vezes atrasa um pouco a mercadoria”.
	<b>Gestores</b>
	Gestor 1: “conflitos pessoais, tanto dos gestores como funcionários também, [...] a tecnologia, que tá todo mundo à flor da pele, com um clima de nervosismo entre as pessoas, [...] no mundo que tá hoje, cada um é querer uma coisa a mais, querer ser mais, aí começa o atrito, começa a discussão, [...] atrasos de fornecedores”.
	Gestor 2: “brigas, de nós mesmo, [...] porque a gente mora praticamente dentro da empresa e os problemas pessoais acabam se envolvendo, [...] é muito próximo e não tem como evitar”.
<b>Colaboradores</b>	
Colaborador 1: “é mais pessoais mesmo”.	
Colaborador 2: “divergência de opiniões, um pensa de um jeito, outro já pensa de outro, conflitos são esses daí, divergência de opiniões”.	
Colaborador 3: “problemas pessoais dos donos que são trazidos para a empresa”.	
Colaborador 4: “eu acho que é a falta de paciência”.	

**Fonte:** Dados da pesquisa, maio de 2015.

Os fornecedores atentaram que os principais conflitos, tais como os atrasos ou quantidades erradas de produtos, eram provenientes, principalmente, da falta de comunicação ou informações distorcidas entre os mesmos e os clientes, falta de atenção em relação à data de validade dos produtos a serem entregues e as dificuldades relacionadas à acessibilidade dos compradores. De acordo com Nascimento e Sayed (2002), os conflitos também estão associados às divergências de informações e percepções dos indivíduos, quando os objetivos

fins não são obtidos, muitas vezes, em razão da falta de compreensão entre as partes envolvidas. Por sua vez, os gestores afirmaram que os conflitos existentes na empresa eram causados por questões de âmbito pessoal, de todos os envolvidos, ainda pelo nervosismo e clima de tensão que sobrecarrega as pessoas nos dias atuais e, por fim, a proximidade entre a sua residência e a empresa. Já os colaboradores, também atribuíram os mesmos às questões pessoais dos gestores e diferença de opiniões, entrelaçado à falta de paciência. Segundo Lescura et al. (2010), as empresas familiares estão mais suscetíveis à ocorrência dos conflitos, visto que o envolvimento da família com o negócio deixa a gestão mais difícil e, assim, os atritos manifestam-se com maior assiduidade.

#### 4.3.4 Produtividade, eficiência e desempenho das atividades

Os integrantes do ambiente interno foram questionados em relação às decorrências dos conflitos sobre a produtividade, eficiência e atuação dos colaboradores, a respeito das implicações que os mesmos causam ou influenciam sobre o desempenho das suas atividades. Segue no Quadro 4 os trechos dos entrevistados:

**Quadro 4: Produtividade, eficiência e desempenho das atividades**

Trecho da transcrição	
Produtividade, eficiência e desempenho das atividades	<b>Gestores</b>
	Gestor 1: “prejudica muito, a eficiência cai, cai tanto na imagem como no crescimento de qualquer empresa”.
	Gestor 2: “com certeza, porque eu acredito que qualquer um conflito, eu acho que abala qualquer, a mente, de qualquer pessoa, principalmente porque aí não vai deixar (os envolvidos exercerem suas funções com competência), por exemplo: você vai atender com estresse e com certeza não vai passar pros clientes uma imagem boa”.
	<b>Colaboradores</b>
	Colaborador 1: “afeta um pouco o trabalho da gente né, quando a gente vai atender”.
Colaborador 2: “[...] atrapalha muitas vezes, a pessoa erra pedido, pedido que vai pra certa mesa vai pra outra”.	
Colaborador 3: “sim, que às vezes eu tenho que terminar o meu serviço e tenho que esperar, essas coisas acabam me afetando”.	
Colaborador 4: “não, não porque eu já tenho uma experiência no trabalho, eu não deixo levar”.	

**Fonte:** Dados da pesquisa, maio de 2015.

Em relação à produtividade e eficiência, a partir da perspectiva dos gestores, foi percebido que ambos caem ou sofrem agravos significativos, visto que os conflitos afetam a imagem da empresa e o seu crescimento, além de tornar mais conflituosa, cansativa e estressante as funções dos colaboradores e demais atividades. De acordo com os dados fornecidos pelos colaboradores, notou-se que os mesmos acabam prejudicando-os na sua maioria, em diversas situações. Eles enfatizaram que os conflitos existentes na empresa, muitas vezes, dificultam o desempenho das suas atividades, o atendimento aos clientes fica

comprometido e o relacionamento com os fornecedores fica abalado. Dessa forma, o ambiente organizacional fica repleto de tensões e estresse. No entanto, Falk e Nakayama (2000) destacam que os conflitos podem proporcionar tanto aspectos positivos quanto negativos para o negócio, dependendo do modo como são geridos, além da situação em que os mesmos ocorrem e a intensidade como acontecem.

#### 4.3.5 Estereótipos

Quando indagados sobre a existência de estereótipos na empresa, tais como: preconceito, machismo e outros, entre os gestores e colaboradores, os pesquisados responderam que, conforme o Quadro 5:

**Quadro 5: Estereótipos**

Trecho da transcrição	
<b>Estereótipos</b>	<b>Gestores</b>
	Gestor 1: “Não, até que não”.
	Gestor 2: “Não, não, de maneira alguma”.
	<b>Colaboradores</b>
	Colaborador 1: “Não, não, sobre isso aí não existe nada não”.
	Colaborador 2: “Não, não nunca vi isso não”.
	Colaborador 3: “Não, não existe”.
	Colaborador 4: “não, não aqui, pode ser que existe em muitas outras empresas, mas aqui não”.

**Fonte:** Dados da pesquisa, maio de 2015.

Conforme a opinião dos entrevistados, que atuam no ambiente interno, não foi percebido ou manifestado nenhum tipo de estereótipo, seja ele racial, étnico ou sexual. Os gestores ressaltaram que buscam manter um bom relacionamento com os colaboradores e sempre fazem o que podem por eles, procuram estreitar os laços para que eles sintam-se como parte da família e procurem sempre desempenhar as suas atividades com satisfação e prazer. Os colaboradores complementaram enfatizando o respeito e a parceria que se mantem sobre os relacionamentos dentro da empresa, ratificaram ainda a harmonia e os laços de amizade que foram construídos ao longo dos expedientes e que prevalecem além dos muros da empresa e, por esta razão, procuram sempre trabalhar unidos, com dedicação, livres de qualquer tipo de preconceito. Dessa forma, os dados confirmaram as observações feitas pelo pesquisador participante e demonstraram o quanto é sadia e respeitosa a relação entre os indivíduos no ambiente interno da empresa. De acordo com Berg (2007), é importante que os membros mantenham um clima de respeito entre si, tratando-se com estima e apreço, buscando sempre estarem dialogando e reconhecendo os seus erros e evitando preconceitos, dessa forma os conflitos podem ser transformados em algo benéfico ao negócio.

#### 4.3.6 Visão das formas de eliminação ou gerenciamento dos conflitos

Quando indagados sobre as formas particulares, métodos e técnicas, utilizadas por cada indivíduo na resolução ou gerenciamento dos conflitos, os entrevistados afirmaram, de acordo com o Quadro 6 na página seguinte:

**Quadro 6: Visão das formas de eliminação ou gerenciamento dos conflitos**

Trecho da transcrição	
<b>Visão das formas de gerenciamento utilizadas</b>	<b>Gestores</b>
	Gestor 1: “quando acontece algum conflito, eu me retiro, eu dou uma volta, eu saio, eu deixo a pessoa sozinha, tanto um funcionário, eu deixo esfriar a cabeça, eu saio, não discuto, mesmo que eu esteja certo, mesmo que esteja errado, eu procuro me distanciar dele um pouco, porque se eu ficar aí começa, aí eu preciso do funcionário, aí um quer falar mais alto, aí eu me retiro de perto dele, vou fazer outra atividade que às vezes não tem nada a ver, até saio um pouco do ambiente de trabalho, vou pra minha casa, volto, aí quando eu volto as coisas já estão bem melhor”.
	Gestor 2: “quando eu tô estressada, assim pra evitar conflito, pra não passar pros clientes, eu me afasto (do local) pra não passar uma imagem ruim, nem pro funcionário e muito menos pros clientes. Eu me afasto, deixo de trabalhar, pra evitar esses conflitos”.
	<b>Colaboradores</b>
Colaborador 1: “corre atrás, ser paciente”.	
Colaborador 2:” pedir pra ter calma e deixar pra discutir depois, vamos deixar essa briga pra lá, depois a gente conversa”.	
Colaborador 3: “ter mais paciência e aconselho os outros”.	
Colaborador 4: “manter a calma, a paciência, manter digamos muito, muito entendimento”.	

**Fonte:** Dados da pesquisa, maio de 2015.

Em relação aos métodos utilizados na busca pela eliminação ou gerenciamento dos conflitos, tanto os gestores quanto os colaboradores concordaram que no momento em que estes ocorrem, deve-se haver mais paciência entre os envolvidos, principalmente entre os gestores quando os mesmos forem relacionados a questões familiares, buscar não levá-los para o ambiente de trabalho, ter mais entendimento, ambos têm que procurar manter a calma e evitarem discutir no momento do trabalho, procurar esfriar a cabeça, se possível se distanciar por alguns minutos do ambiente e em seguida dialogar e resolvê-lo tranquilamente, como afirma Berg (2007), é adequado que os indivíduos analisem bem a situação, procurem as soluções sem dispêndio de tempo com acusações, dialoguem sabendo ouvir e falar quando necessário, mantenham a calma e o respeito entre si, evitando estresse e julgamentos, procurando agir sempre no intuito de eliminá-los ao invés de escondê-los.

#### **4.3.7 Perfil e liderança dos gestores**

Em relação ao perfil individual e estilos de liderança dos gestores, os colaboradores os avaliaram da seguinte maneira, conforme o Quadro 7 na pagina seguinte:



**Quadro 7: Perfil e liderança dos gestores**

Trecho da transcrição	
Colaboradores	
<b>Perfil e liderança dos gestores</b>	Colaborador 1: “Na parte do Gestor 1 é de primeira, porque ele é paciente, camarada, conversa, a gente conversa, sai junto às vezes, agora na parte do Gestor 2, né muito bom não, [...] cabeça dura e mais mandona”.
	Colaborador 2: “mediano, porque é uma empresa familiar, muitas vezes cada um dar uma ordem e se torna, como se diz, aí não tem aquele gestor que a pessoa receba aquela ordem e pronto acabou. É porque cada um chega e da uma ordem, a pessoa não sabe qual a ordem que recebe, se faz daquele jeito, outro chega e diz: é desse jeito”.
	Colaborador 3: “Ah, o Gestor 1 é ótimo, uma pessoa boa né, paciente. Já o Gestor 2 é um pouco alterada, exagera nas palavras, nos gritos”.
	Colaborador 4: “eu acho que estão sempre procurando o melhor”.

**Fonte:** Dados da pesquisa, maio de 2015.

De acordo com Chiavenato (2008), a liderança constitui-se pela influência que um indivíduo exerce sobre outro em uma dada situação, no entanto ocorre, especificamente, em grupos sociais. A mesma é conduzida a partir do processo de comunicação humana e tem como finalidade o atingimento dos objetivos específicos. Em relação aos estilos de liderança, pode-se destacar o **autocrático**, ocorrendo quando as tomadas de decisões são centralizadas apenas no líder, sem participação do grupo; **liberal**, que já engloba as decisões, grupais e individuais, definidas pelo grupo, com mínima intervenção do líder; **democrático**, que ocorre quando as decisões são tomadas a partir dos debates do grupo, estimulado pelo líder, no qual participa normalmente como um membro do mesmo.

Diante dos relatos dos entrevistados, notou-se certa tendência dos colaboradores em relação ao Gestor 1, visto que o mesmo é mais paciente e esta mais aberto a mudanças, além de possuir maiores características empreendedoras, já em relação ao Gestor 2, alguns indivíduos afirmaram que o relacionamento com o mesmo é mais conflituoso, mencionaram a dificuldade do mesmo em aceitar a opinião dos outros e enfatizaram a sua resistência à mudanças no ambiente de trabalho, além do excesso de autoritarismo utilizado. Outro fator ressaltado pelos colaboradores e que acarretam conflitos, são as delegações de ordens, em razão dos gestores divergirem constantemente na forma como os colaboradores devem realizar as suas atividades.

A partir dos trechos dos pesquisados, apresentados no Quadro 7 e as ressalvas feitas pelo observador participante, pôde-se caracterizar, de acordo com Chiavenato (2008), o Gestor 1 como líder democrático, pois o mesmo participa como um membro normal do grupo e adota as decisões tomadas em conjunto, aceitando sugestões e críticas pautadas nas reuniões. Já o Gestor 2 pode ser associado ao estilo autocrático, visto que procura tomar as decisões individualmente, de maneira autoritária e agressiva, exagerando nas palavras e na forma como as ordens são delegadas.

#### **4.3.8 Empresa familiar: vantagens x desvantagens e vulnerabilidade aos conflitos**

O Quadro 8 da página seguinte, apresenta as vantagens e desvantagens de se trabalhar em um empreendimento familiar, ainda confirma se a empresa por ser familiar está mais propensa a ocorrência desses conflitos a partir das opiniões dos gestores e colaboradores:



**Quadro 8: vantagens x desvantagens e vulnerabilidade aos conflitos**

<b>Trecho da transcrição</b>	
<b>Gestores</b>	
<b>Vantagens x Desvantagens</b>	<b>Vulnerabilidade aos conflitos</b>
<p>Gestor 1: “a vantagem de você trabalhar numa empresa familiar é que você trabalha em conjunto, com sucesso, trabalha em conjunto, trabalha unido. É um grande passo, agora também se não tiver união, aí fecha mesmo, aí é zero”.</p> <p>Gestor 2: “As vantagens é porque eu marco o meu horário, eu trabalho no dia que eu quero, eu saio pra viajar, marco minhas férias quando eu quero e é confiável sair viajar, e deixar, entregar pros herdeiros, né, que é mais confiança você entregar ao de casa do que a um funcionário qualquer. As desvantagens é porque os herdeiros não cumpre os horários tão quanto, não tem tamanha responsabilidade quanto o funcionário”.</p>	<p>Gestor 1: “tá, ela tá. Ela corre o risco muito fácil, por que como é família, como é a mulher, como é o filho, como é outro, aí corre o risco, porque pra somar mesmo, pra somar o lucro, tem que ser só um com o contador, agora se a mulher tira tanto, o filho tira tanto, fulano de tal espalhar pra família, aí quando chegar no contador meu amigo, aí é zero”.</p> <p>Gestor 2: “com certeza, porque como eu passo muito tempo né, aqui a minha casa é muito próxima, aí eu acho que tem sim conflitos. É inevitável. Não tem como separar a família da empresa, [...] se o meu trabalho fosse um pouco afastado da residência, não tinha, como né, uma briga a gente evitava aqui, eu tô no trabalho e os meninos, os filhos, tão longe, não vinha pro trabalho aí era evitável esses conflitos, mas não tem como”.</p>
<b>Colaboradores</b>	
<p>Colaborador 1: “é muito bom, é ótimo”.</p> <p>Colaborador 2: “vantagens, acredito que tem mais união no negocio familiar, sendo familiar a pessoa já pensa é do meu pai do meu irmão vou dar um pouco mais de mim, [...] desvantagens se brigar com um, briga com outro, são todos da família”.</p> <p>Colaborador 3: “Ah, porque tem respeito, é muito bom assim, todo mundo respeita né, é muito bom porque tem nome assim de se trabalhar numa empresa familiar é muito bom”.</p> <p>Colaborador 4: “A vantagem é que a gente nunca trata o emprego da gente como um simples emprego, a gente tenta manter como família. Desvantagens, seria, no meu modo de pensar, ficamos em dúvida porque devemos atender a todos que estão mandando”.</p>	<p>Colaborador 1: “tá, pelo menos nessa parte (envolvimento da família nos negócios), tá”.</p> <p>Colaborador 2: “tá sim, num conflito cada um tem sua opinião, principalmente sendo familiar, tem aquele ponto positivo que sendo familiar a pessoa se empenha mais, mas muitas vezes gera mais conflito porque é familiar, os problemas pessoais acaba se envolvendo”.</p> <p>Colaborador 3: “Sim”.</p> <p>Colaborador 4: “Pode, pode existir até mesmo por ser família, sendo família acha que pode falar tudo”.</p>

**Fonte:** Dados da pesquisa, maio de 2015.

Os gestores admitiram como vantagens os direitos de poderem fazer seus próprios horários, tirar férias, dentre outros. Enfatizaram a necessidade de se trabalhar com comprometimento e união da família para que os negócios fluam com sucesso e a ajuda mútua que um deve ter com o outro, a fim de evitar brigas e poderem resolver melhor as questões da empresa. Sobre as desvantagens, foi percebido que os mesmos acreditam que só serão evidenciadas se porventura faltarem os valores que sustentam a empresa e não houver o empenho de todos da família no negócio.

Já nas perspectivas dos colaboradores, observou-se que as vantagens de se trabalhar em um empreendimento familiar são os valores que são cultivados e utilizados na empresa, o respeito nas relações entre colaboradores e gestores, a união que a equipe possui e os laços afetivos que são construídos entre eles, conforme afirmaram os trechos apresentados no Quadro 8 e as observações feitas pelo observador participante. Em contrapartida, as desvantagens são as desordens nas delegações de funções e as brigas que sempre acabam afetando a todos os membros.

Diante dos relatos dos entrevistados, ficou entendido que a empresa por ser familiar está mais propícia à ocorrência dos conflitos, em razão ao forte envolvimento da família nos negócios e, assim, os problemas pessoais acabam se inserindo nas questões da empresa, ainda o fato de muitas vezes os familiares não saber separar o capital pessoal, do empresarial.

## 5 CONCLUSÃO

A partir da literatura abordada, observações feitas pelo pesquisador participante e dados relatados pelos integrantes ligados diretamente ao negócio, fornecedores, gestores e colaboradores, pôde-se notar que os conflitos são importantes e estão presentes no cotidiano da empresa, no relacionamento entre os indivíduos e nas atividades exercidas pelos mesmos, pois sempre há divergência de opiniões e interesses entre os membros.

Foi possível observar que os entrevistados concordam que os conflitos, quando bem geridos, proporcionam diversos benefícios para o negócio, pois a partir deles as soluções são criadas e ainda servem de aprendizado para que os envolvidos não tornem a cometer os mesmos erros, além de servirem como base para que as melhorias e mudanças no ambiente de trabalho possam de fato acontecer. Ainda concordam que os mesmos também acarretam pontos negativos para a empresa, como o estresse e a tensão no ambiente, porém só são relevados quando os envolvidos não sabem lidar com a situação, gerenciando os de maneira errônea e, assim, o desempenho das suas funções, além da produtividade e eficiência sofrem abalos.

Constatou-se que as principais causas dos conflitos na empresa são motivadas, principalmente, pela proximidade entre a residência da família e a empresa, pelas questões pessoais levadas para o ambiente de trabalho, ainda a divergência de opiniões, estilos de liderança e personalidade dos gestores, relacionadas à tomada de decisão e delegação de ordens para os funcionários. Em relação aos conflitos com os fornecedores, percebeu-se que os mesmos são gerados por problemas com terceiros, falhas de comunicação com os clientes ou por questões relacionadas à entrega dos produtos, como a acessibilidade para se chegar até o consumidor final ou por erros que envolvem a quantidade dos pedidos realizados.

A partir dos dados coletados não foi verificado nenhum tipo de estereótipo na empresa. Pôde-se notar que o relacionamento entre os indivíduos se dá de maneira tranquila e que os valores como o respeito e companheirismo são internalizados em cada colaborador, dessa forma o ambiente de trabalho não sofre com estas questões que denigrem os relacionamentos e imagem da empresa.

Quanto às estratégias e métodos utilizados pelos indivíduos no gerenciamento ou eliminação dos conflitos, constatou-se que os gestores procuram se afastar do local no momento em que os mesmos são despontados, buscando manter a calma e, assim, poderem tomar as decisões somente quando o clima estiver mais pacífico e eles tiverem mais tranquilos para agirem de maneira sensata, evitando precipitações. Já em relação aos funcionários, observou-se que também procuram manterem-se calmos e pacientes, além de aconselharem os envolvidos no conflito para que se mantenham do mesmo modo e tenham mais entendimento uns com os outros.

No que diz respeito às soluções, verificou-se que o papel dos gestores é fundamental para que os conflitos possam ser bem administrados ou eliminados. É necessário que os mesmos saibam separar os assuntos pessoais dos relacionados à empresa, revejam seus estilos de liderança, mantenham o respeito e companheirismo entre os indivíduos e incentivem mais o diálogo entre os mesmos para que as decisões possam favorecer a todos os envolvidos.

O trabalho respondeu as questões em estudo, visto que foi possível identificar os conflitos existentes e averiguar que os mesmos de fato afetam o ambiente organizacional, principalmente no âmbito interno. Contudo depende da forma como são geridos, pois podem tanto prejudicar como beneficiar as atividades desempenhadas pelos colaboradores, diminuir ou aumentar a produtividade e eficiência da empresa, dificultar ou melhorar o relacionamento entre os integrantes do empreendimento, bem como facilitar ou atrapalhar as tomadas de decisões e delegação de ordens. Dessa forma, é oportuna a publicação de mais trabalhos voltados para o tema abordado, a fim de proporcionar às empresas familiares e os futuros empreendedores, a compreensão de todos os fatores que contribuem para a geração ou ocorrência dos conflitos, além das devidas soluções que os mesmos podem utilizar no gerenciamento e eliminação deles.

Durante a construção do trabalho houve algumas limitações que dificultaram o andamento do mesmo, tais como a falta de material bibliográfico sobre o assunto estudado e que fossem atuais, ainda a resistência de alguns entrevistados, principalmente no momento das respostas dos colaboradores, que tiveram receio de se prejudicarem posteriormente na empresa e os gestores, em relação ao reconhecimento de erros de gestão.

Portanto, o estudo contribuiu de maneira essencial para a formação dos pesquisadores, onde os mesmos puderam compreender a forma como os conflitos estão dispostos na empresa, as suas devidas ocorrências, além dos benefícios e danos que os mesmos acarretam para o ambiente organizacional e, por fim, as melhores formas de gerenciá-los ou eliminá-los, podendo ser utilizado posteriormente quando os mesmos estiverem atuando profissionalmente no mercado.

Já em relação às contribuições que o trabalho proporcionou para a Universidade Federal do Piauí, o Restaurante Luís do peixe e toda a cidade de Picos-PI, na qual possui inúmeras empresas familiares, destacou-se a atualidade dos dados, onde outros acadêmicos poderão utilizar como embasamento para a construção de novos trabalhos voltados para o mesmo tema estudado e as empresas picoenses poderão, também, entender melhor as questões relacionadas aos conflitos, além das suas particularidades e o modo como eles influenciam o ambiente organizacional, enfatizando ainda os melhores métodos e estratégias que podem ser utilizados nas resoluções e gerenciamento dos mesmos, de forma adequada.

## REFERÊNCIAS

BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, W. R. S. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, jan./mar. 2013.

BERG, E. A. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

\_\_\_\_\_. **Administração de Conflitos**: parte 2. 1 out. 2007. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Administracao\\_de\\_Conflitos\\_parte\\_2.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Administracao_de_Conflitos_parte_2.htm)>. Acesso em: 06 abr. 2015.

BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos na organização. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHRISPINO, A. Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 54, p. 11- 28, jan./mar. 2007.

DONNELLEY, R. G. A Empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 7, n. 23, p. 161-198, abr./jun. 1967.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: Mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_. **Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DYER JUNIOR, W. G.; HANDLER, W. Entrepreneurship and family business: exploring the connections. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 19, n. 1, p. 71-83, jan. 1994.

ESCUDE, S. A. L. Governança corporativa e a empresa familiar: mecanismos e instrumentos facilitadores na gestão de conflitos societários. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 4, n. 3, p. 80-105, set./dez. 2006.

EXAME. **No brasil empresas familiares cresceram mais que no mundo**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-empresas-familiares-cresceram-mais-que-no-mundo#>>. Acesso em: 06 dez. 2014.

FALK, M. L. R.; NAKAYAMA, M. K. **A competência gerencial nos conflitos interpessoais**. 2000. Dissertação de Mestrado profissional para executivos, apresentado ao curso do Programa de Pós Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: I Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2000, Maringá/PR. **Anais...** Maringá: EEGPE, 2000.

FREIRE, P. de S. et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, Santa Catarina, v. 7, n. 3, p. 713-736, 2010.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, set./dez. 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, 2000.

HIRSCH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LESCURA, C. et al. Novos arranjos familiares e a empresa familiar: um debate teórico. In: VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2010, Florianópolis/SC. **Anais...** Florianópolis: EEOA, 2011.

LONGENECKER, et al. **Administração de pequenas empresas**. 13. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA JUNIOR, A. L. **Estratégias de governança na empresa familiar**: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. 2006. Tese de Doutorado apresentado ao curso de pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

NASCIMENTO, E. M.; SAYED, K. M. E. **Gestão do capital humano**: administração de conflitos. São Paulo: Gazeta do Povo, 2002.

OLIVEIRA, L. G. M.; SILVA, G. A. V. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 28-42, abr./jun. 2012.

PAIVA, K. C. M.; OLIVEIRA, M. C. S. M.; MELO, M. C. O. L. Produção científica brasileira sobre empresa familiar: um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 148-173, set./out. 2008.

PRICEWATERHOUSE COOPERS. **Pesquisa global sobre empresas familiares 2014**: empresa familiar, o desafio da governança. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/pcs/empresas-familiares-2014.jhtml>>. Acesso em: 06 dez. 2014.

REDORTA, J. **Cómo analizar los conflictos**: la tipología de conflictos como herramienta de mediación. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2004.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

## **APÊNDICE A - ROTEIROS DOS ENTREVISTADOS**

### **FORNECEDOR**

CARGO/FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

#### **ROTEIRO**

1. Como é o relacionamento da sua empresa com os clientes? Existe algum tipo de conflito? Se sim, quais?
2. Quais são as origens ou causas desses conflitos?
3. Se bem geridos, os conflitos geram em ambos, sentimentos de união e comprometimento, assim a empresa buscará melhorar a sua atuação e negociações com os clientes, além de procurar sempre as melhores soluções para os problemas existentes, atuando de maneira corretiva. Porém se mal geridos, causam transtornos e problemas ainda maiores como o estresse nas relações e perda de clientes, entre outros. Os conflitos são importantes na relação entre fornecedor e cliente?
4. Quais as principais dificuldades existentes no fornecimento dos produtos para os clientes?
5. Como você lida com esses conflitos? É possível ameniza-los ou elimina-los?

## **GESTOR**

CARGO/FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

### **ROTEIRO**

1. Quais as vantagens e desvantagens de se trabalhar em um empreendimento familiar?
2. Você acha que a empresa por ser familiar esta mais vulnerável aos conflitos?
3. Existem conflitos internos? Se sim quais?
4. Os problemas familiares são evitados no ambiente de trabalho? Qual a dificuldade de separar empresa e família, visto que esses atuam no mesmo ambiente?
5. Existem conflitos externos? Se sim quais?
6. Os conflitos afetam a produtividade e ou eficiência? Se sim, como?
7. Em sua opinião quais são as origens ou causas desses conflitos?
8. Existem estereótipos na empresa? Como são as relações entre os colaboradores e gestores?
9. De que maneira você, gestor, procura gerenciar esses conflitos? Quais as melhores formas de eliminá-los?
10. Se bem geridos, os conflitos geram em ambos, sentimentos de união e comprometimento, assim a empresa buscará melhorará a sua atuação e negociações com os clientes, além de procurar sempre as melhores soluções para os problemas existentes, atuando de maneira corretiva. Porém se mal geridos, causam transtornos e problemas ainda maiores como o estresse nas relações e perda de clientes, entre outros. Os conflitos são importantes nas relações de trabalho?



## COLABORADOR

CARGO/FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

### ROTEIRO

- 1- O Sr. (a) acha que existe algum tipo de conflito na empresa? Se sim, quais são os principais?
- 2- Em sua opinião quais são as origens desses conflitos?
- 3- Existe conflitos externos? Se sim quais?
- 4- Esses conflitos afetam o desempenho das suas atividades? De que maneira?
- 5- De que maneira o Sr. (a) enquanto colaborador desta empresa faz para eliminar esses conflitos?
- 6- Os gestores procuram solucionar ou eliminar esses conflitos? De que maneira?
- 7- Existem estereótipos na empresa? Como são as relações entre os colaboradores e gestores?
- 8- Como você avalia o perfil e liderança dos gestores?
- 9- Quais as vantagens e desvantagens de se trabalhar em um empreendimento familiar?
- 10- Você acha que a empresa por ser familiar esta mais vulnerável aos conflitos?
- 11- Se bem geridos, os conflitos geram em ambos, sentimentos de união e comprometimento, assim a empresa buscará melhorará a sua atuação e negociações com os clientes, além de procurar sempre as melhores soluções para os problemas existentes, atuando de maneira corretiva. Porém se mal geridos, causam transtornos e problemas ainda maiores como o estresse nas relações e perda de clientes, entre outros. Os conflitos são importantes nas relações de trabalho?
- 12- Quais sugestões você daria aos gestores para que eles pudessem gerenciar melhor os conflitos? Algo que poderia ser feito e eles não fazem?

## APÊNDICE B - DOCUMENTO AOS ENTREVISTADOS



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS**  
**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos – PI.  
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



Prezado(a) Gestor.

Este questionário pretende coletar informações para um Trabalho de Conclusão do Curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso de Graduação Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí-UFPI, como parte dos requisitos para aprovação na disciplina. O tema desse trabalho é **“Gestão de Conflitos em Empresa Familiar: um estudo no Restaurante Luís do Peixe”**. Sua valiosa colaboração, prestando as informações solicitadas, será de fundamental importância para a realização desse estudo. Asseguramos que todas as informações fornecidas serão analisadas, a fim de garantir o sigilo do pesquisado. Suas respostas serão confidenciais.

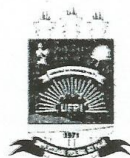
Quaisquer dúvidas ou esclarecimentos, favor entrar em contato conosco através dos telefones: (89) 99074470/ 88032851 ou através dos seguintes e-mails: [lucassalesm@hotmail.com](mailto:lucassalesm@hotmail.com) ou [deca\\_snejjder@hotmail.com](mailto:deca_snejjder@hotmail.com). Seria interessante que o preenchimento do questionário se desse até o dia 22/05/2015. Ao concluí-lo, peço a gentileza de enviá-lo aos nossos cuidados, identificando-o como um documento confidencial.

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Desde já agradecemos a sua atenção.

**José Tibúrcio Neto Barbosa de Oliveira**  
**Lucas de Sales Moura**  
Graduandos em Administração  
Sob Orientação da Professora:  
**Karla Maria Mateus**



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA  
"JOSÉ ALBANO DE MACEDO"

Identificação do Tipo de Documento

- Tese  
 Dissertação  
 Monografia  
 Artigo

Eu, José Tibúrcio Neto Barbosa de Oliveira e Lucas de Sales Moura, autorizo com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de 02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação Gestão de Computar em Empresa Familiar: um estudo no Restaurante Luís do Feixe de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 06 de Junho de 2015.

José Tibúrcio Neto Barbosa de Oliveira  
Assinatura

Lucas de Sales Moura  
Assinatura