

## A importância da gestão de conflitos nas organizações familiares.

Daniela Sarmento Soares<sup>1</sup>

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ma. Magali Ildomar Souto Saraiva<sup>2</sup>

### RESUMO

As mudanças nos indivíduos ocorrem constantemente, sendo elas físicas, no seu corpo, ou comportamentais, na sua mente. Não sendo diferente no ambiente empresarial, as mudanças administrativas e tecnológicas se fazem necessárias e acontecem de forma vertiginosa. Para esse misto de transformações é fundamental estar consciente do papel da Gestão nas Organizações nos dias de hoje. Todas as organizações em algum momento passam por mudanças, conflitos e riscos de mercado, porém nas organizações familiares, esses conflitos se apresentam de maneira mais intensa devido à proximidade parental, mistura de sentimentos e pelas formas diferenciadas que as pessoas pensam; fatos que podem gerar conflitos repentinos e sequenciais. Devido a diversidade de situações torna-se oportuno e indispensável a Gestão de Conflitos em qualquer organização. Entende-se que o papel principal da Gestão de Conflitos é auxiliar na gestão e desenvolvimento de equipes da melhor maneira possível. Diante disso, o objetivo desse artigo é analisar e verificar como as organizações familiares realizam seus processos diários, a fim de trazer diversas opções de ferramentas para sua gestão, com o intuito de amenizar os conflitos gerados no cotidiano. A metodologia utilizada no presente artigo é o estudo de caso. A organização foco é o Comércio de Metais Tio Tonho. Esse estudo inclui também, pesquisas bibliográficas sobre o tema central “gestão de conflitos”, com livros, revistas e artigos científicos tanto em forma física quanto virtual. A partir da pesquisa realizada, fica evidente que a boa administração de um conflito pode trazer novas oportunidades e bons resultados para a organização.

**Palavras-chave:** Organizações familiares. Gestão de conflitos. Gestão nas Organizações.

### 1. INTRODUÇÃO

A organização pode ser definida quando há uma ou mais pessoas trabalhando em busca de resultados satisfatórios. Assim, é preciso que toda e qualquer organização estabeleça objetivos e procedimentos estratégicos no seu dia a dia. Para que esse movimento seja realizado de forma eficaz é preciso muito planejamento, estudo de mercado, espaço físico e tecnológico que comporte o produto ou o serviço a ser prestado e, o fundamental, ter uma equipe engajada em prol dos objetivos da organização.

Percebe-se então que além da organização estar de acordo com as necessidades do mercado, dos clientes externos e da legislação vigente, é necessário que esteja cuidando e satisfazendo seus clientes

---

<sup>1</sup> Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas e Negócios – E-mail: danissoares@outlook.com

<sup>2</sup> Psicóloga e Mestre em Educação – E-mail: magali.saraiva@qi.edu.br

internos (colaboradores). Para isso, a Gestão de Pessoas e a Gestão de Conflitos entram em ação. Nesse aspecto, na organização familiar, é mais complicado. Geralmente prevalecem ou se destacam as relações afetivas que se misturam a diversos sentimentos entre os gestores e colaboradores, que, comumente, fazem parte da mesma família, o que resulta na geração de conflitos frequentemente causados pela falta de atualização das informações e conhecimento de gestão.

## **2. A GESTÃO DE CONFLITOS NA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR**

### **2.1. Organização familiar**

Antes de conceituar o significado de uma organização familiar é de extrema importância saber o conceito de organização. Nesse âmbito temos diversas definições que podem ser citadas, porém é perceptível a definição de Chiavenato, sendo conceituada de forma clara e objetiva, onde o autor se refere à organização como “uma unidade social dentro das quais as pessoas alcançam relações estáveis (não necessariamente face a face) entre si, no intuito de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos e metas”. (CHIAVENATO, 2010, p.93 apud STINCHCOMBE, 1995, p.142). Dessa forma, podem-se citar cinco elementos fundamentais dos quais uma organização é composta: propósito, pessoas, estruturas, tecnologia e ambiente.

Já a organização familiar deve ser entendida como uma sucessão de gerações, e não somente ter a família trabalhando nela, ou seja, a organização familiar é efetivamente familiar quando há um grupo de pessoas com elo familiar gerenciando a mesma, no controle da gestão. Segundo Lodi (1993, p. 6 apud Trajano, 2008, p.10) “a empresa familiar é aquela em que a importância da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador”.

A organização familiar pode nascer através de uma conversa entre amigos ou familiares, onde o objetivo principal é a independência financeira ou ser seu próprio chefe.

No caminho das transformações ocorridas no campo organizacional se tem percebido atualmente que o perfil das organizações é de caráter dinâmico, tanto para organizações familiares ou não, conforme Lima (2009, p.9) no quadro 1:

**Quadro 1 – Mudanças no perfil organizacional**

ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS (VISÃO DOS PAIS)	NOVAS ORGANIZAÇÕES (VISÃO ATUAL)
Estáveis	Dinâmicas
Inflexíveis	Flexíveis
Foco no cargo	Foco nas habilidades
Trabalho definido pela definição do cargo	Trabalho definido pela tarefa a ser realizada
Empregos permanentes	Empregos temporários
Orientações pelo comando superior	Auto orientadas
Gestores tomam a decisão	Colaboradores participam do processo decisório
Orientadas por normas	Orientadas pelas demandas dos clientes
Força do trabalho homogênea	Força do trabalho heterogênea
Trabalho ocorre das 8h às 18h	Não há horário definido
Relações hierárquicas predominantes	Relações laterais e em rede
Estrutura burocrática	Estrutura adocrática (significa estrutura criada para um fim específico)

**Fonte:** Lima (2009, p.9).

A continuidade da organização familiar muitas vezes se dá através do sonho do fundador, ou até mesmo para consolidar o nome da família no empreendimento. Vale ressaltar que a organização familiar se concretiza na ação empreendedora de uma sociedade, percebendo-se a importância que a organização familiar estabelece na comunidade, assim criando e distribuindo renda e empregos, os quais mantêm a vitalidade do meio onde está inserida.

Porém, infelizmente, a organização familiar ainda é vista pelo mercado com um grande dilema entre a razão x emoção e também pela falta de profissionalização ou pela utilização de recursos e processos empiricamente, o que pode influenciar para o fracasso da organização. Mas essa percepção, de alguma forma, pode estar distorcida, pois temos grandes organizações de origem familiar que estão no mercado atualmente. Logo, o que difere do sucesso é a forma de gestão em geral.

Para Miorin (2014) os erros mais comuns cometidos em empresas familiares são: ausência de qualificação profissional, centralização do poder, misturar contas pessoais e corporativas, permanecer na zona de conforto, demora para iniciar o processo de sucessão, dois profissionais dirigindo a mesma área e não buscar ajuda externa de empresas especializadas em administração.

A organização familiar pode ser classificada em três gerações: a primeira geração, onde é conhecida como “empresa de um só dono”, na qual é o fundador que faz a gestão. Geralmente nessa fase

a personalidade da organização acaba por se misturar com a cultura e valores pessoais, também ocorrendo o risco de haver o caixa único, onde não há separação de despesas pessoais e da empresa. Ocorre ainda, na maioria das vezes, da família ficar totalmente dependente do fundador e da organização. Já a segunda geração é onde ocorre a sucessão e o controle é passado para os filhos, chamada de “empresa de irmãos-sócios”. Essa fase é caracterizada pelos filhos que assumem o controle da gestão e pelo afastamento do fundador. É onde se iniciam os conflitos entre disputa de poder e divisões financeiras e também de gestão mais moderna. Por outro lado, na terceira geração é quando os membros da família da terceira geração assumem a gestão, denominada de “empresa de parentes”, essa é caracterizada pelo fato de a gestão não ser somente de uma família, mas sim de várias.

Nesse sentido, independentemente da geração que a organização familiar se encontra é perceptível, de acordo com Werner (2004), que toda a organização tem pontos positivos, isso não é diferente para a organização familiar, são eles: valores, sentido de missão, estruturas bem dimensionadas, poder de decisão – capacidade de reação, informalidade, trabalho menos burocrático e conhecimento de mercado.

No entanto fica claro que toda e qualquer organização possui pontos positivos que devem ser aproveitados ao máximo ao favor do crescimento da própria organização e também de seus clientes internos e externos. E pontos negativos que devem ser analisados, compreendidos e sanados, para que não haja novas repetições. Toda essa temática dependerá muito da gestão aplicada. Ou seja, sempre tentando manter o equilíbrio entre esses pontos, onde os pontos positivos devem prevalecer.

Outros aspectos essenciais para organização familiar obter sucesso no mercado atual são:

- a) o fundador ter em mente que o processo de sucessão deve ser pensado e planejado durante a vida da organização e não somente quando isso for necessário, até mesmo para saber qual filho quer continuar com o negócio e prepará-lo para isso, ou se for o caso, para algum outro profissional externo;
- b) a contratação, seja em serviço ou como parte do quadro funcional, de um profissional que não seja da família, para orientar melhor a gestão e dar feedback sem relação familiar, como um orientador ou mentor;
- c) a elaboração de um planejamento estratégico, evidenciando de forma clara e objetiva, sua missão, visão, valores, plano estratégico contendo metas e objetivos e por fim um plano de ação e, conseqüentemente, para que esse planejamento seja eficaz é fundamental que

todos os gestores estejam engajados e preparado profissionalmente para a efetiva elaboração do mesmo.

De acordo com os aspectos citados acima fica evidente a importância de o desenvolvimento profissional estar incorporado no perfil organizacional da organização familiar.

### **2.2. Gestão de conflitos**

As organizações em geral, sendo familiares ou não, apresentam conflitos no decorrer da sua existência, no entanto, na organização familiar, isso ocorre de forma mais constante no seu dia a dia, pois as relações profissionais e pessoais não se distanciam, assim misturando os interesses.

De acordo com Montana e Charnov (2003 p.348) “o conflito no ambiente organizacional é definido como a divergência entre duas ou mais partes, ou entre duas ou mais posições, sobre como melhor alcançar as metas da organização”.

O gerenciamento de conflitos se dá de acordo com a particularidade de cada organização, pois toda organização tem seu estilo de gerenciamento, mas se faz necessário e fundamental que os conflitos sejam geridos, pois um conflito mal resolvido em uma organização pode trazer consequências negativas e irreparáveis para a mesma. Para Lima, (2009, p.49) há algumas técnicas de gerenciamento de conflitos, que são:

1. Antecipação de assuntos conflituosos – promover mecanismos de planejamento que permitam a discussão de temas delicados que envolvam a administração da empresa.
2. Debater para se achar o consenso – o que está em jogo é o futuro da organização, e não o orgulho e mágoa dos conflitantes. A discussão do grupo promoverá a necessidade de estabelecer parâmetros para um bom relacionamento e o conhecimento das razões para o surgimento do conflito.
3. A participação de consultores ou empresas de consultorias – profissionais contratados com a finalidade de dar suporte técnico nas áreas de estruturação, treinamento aos funcionários, desenvolvimento de lideranças, finanças, contabilidade etc.
4. Compromisso com a organização – independentemente do tamanho da empresa, todos os membros da família devem estar imbuídos da necessidade de se estabelecer normas, critérios, regulamentos e obedecer à hierarquia definida na empresa.
5. O registro – muitas empresas familiares não registram as decisões tomadas em reunião, não documentam operações realizadas no seu dia a dia, não há planejamento registrado no papel do seu plano de expansão. São ações de um ambiente de total informalidade, mas apesar dessas irregularidades, as empresas estão funcionando.
6. Fórmulas e soluções – não existe uma fórmula mágica para solucionar problemas ou conflitos nas organizações, é fundamental o empenho de todos os membros responsáveis pela organização na equação de soluções, assim como o respeito às normas, regulamentos que definem a estrutura da empresa.

Os conflitos gerados nas organizações familiares estão correlacionados por diversos fatores já mencionados no presente artigo, o que vale ressaltar é a utilização correta das ferramentas aqui expostas. Percebe-se então que os gestores da organização também são pessoas e acabam falhando em algum momento, por isso é fundamental estar cada vez mais profissionalizado e obter várias ferramentas que amenizem o surgimento desses conflitos diários, que bem administrados podem trazer muitos benefícios à organização.

Pesquisas revelam que existem três tipos de conflitos: de tarefa, de relacionamento e de processo. As evidências indicam que enquanto os conflitos de relacionamento, na maioria das vezes, são prejudiciais em grupos e organizações, baixos níveis de conflitos de processos e tarefas em geral são benéficos. (ROBBINS, 2003 p.115).

Por mais contraditório que pareça, os conflitos sendo bem gerenciados e equilibrados, podem trazer grandes benefícios para a organização, sendo familiares ou não. No momento que o conflito traz aprendizado ele se torna um “conflito bom” para a organização. Assim como a não realização da gestão dos conflitos pode trazer grandes problemas para a organização. As divergências entre os pensamentos de cada colaborador devem ser amenizadas, analisadas, pois através dessas pode-se obter muitos benefícios e até mesmo novos *insights* nos processos da organização ou novos produtos/serviços.

### 2.2.1 Os conflitos gerados na organização familiar

Geralmente os conflitos são gerados através da percepção de cada indivíduo, nesse sentido a origem do conflito se dá pela forma com que as pessoas percebem as situações e não pela realidade. O que vem ao encontro da referência de Casillas, Vásquez e Diaz (2005) no qual reforçam que a origem do conflito se dá através de expectativas diferentes por partes de um grupo de pessoas que estão inseridas em uma organização.

Os conflitos podem ser gerados por diversas situações, como assuntos delicados, a sucessão, investimentos ou em assuntos banais, como por exemplo, deslocar um colaborador para atividades particulares, fora do âmbito da organização.

As organizações são ambientes comuns para surgimento de conflitos, que geralmente são gerados pelas divergências entre os colaboradores e gestores, podendo conseqüentemente afetar todas as estruturas da organização, sendo por: diferenças nas metas, competição pelos recursos, falha na comunicação e má interpretação de informação, desacordo quanto aos padrões de desempenho,

incongruência da estrutura organizacional, entre outros.

Outra causa da geração de conflitos dentro das organizações é a mudança e a falta de informação sobre a sua natureza. O processo de mudança produz resistência, podendo ser percebida como ameaça e causar medo nos colaboradores.

Atualmente há diversos estudos e pesquisas que referenciam a origem de conflitos organizacionais sendo familiar ou não, pois os conflitos são gerados pelos próprios indivíduos e sua relação com o mundo.

Para Loche (2002), os conflitos se dividem em duas categorias básicas: os endoconflitos (aqueles gerados pelo próprio indivíduo) e os exoconflitos (aqueles gerados exteriormente, que depende de fatores externos). Já para Dantas (2009) esses conflitos são reportado como conflitos interpessoais, que também ocorrem entre duas ou mais pessoas e por diversos motivos como diferença de idade, sexo, valores, crenças, falta de recursos financeiros. Onde esses motivos gerados por conflitos interpessoais são subdivididos em outros dois tipos hierárquicos e pessoais. São hierárquicos quando envolvem relações de autoridade na empresa, isto é, quando um gestor não tem apoio de sua equipe nas tomadas de decisões, e/ou vice-versa. Já os pessoais são os conflitos internos do indivíduo, ou seja, tudo aquilo que expressa a forma do indivíduo lidar com diversas situações seja na maneira de agir e falar da pessoa.

Então pode-se afirmar que os conflitos são iniciados geralmente em um grupo de pessoas, seja pela percepção de cada indivíduo sobre a ação do outro ou pela forma de reação do indivíduo no surgimento de algum problema, podendo ser nomeado de acordo com a referência do autor pesquisado.

Para Wisinski (1995, p.19) “o conflito é inevitável, no entanto, a verdadeira questão é como lidar com ele. Nem sempre podemos evitá-lo ou solucioná-lo, mas normalmente é possível administrá-lo e chegar a uma conclusão”.

Sendo assim, toda e qualquer organização sofre conflito. O conflito pode consumir desnecessariamente energia e recursos na organização e não sendo bem gerenciado pode trazer grandes problemas, mas se o conflito for bem administrado, pode se converter em resultados positivos no gerenciamento e liberar a energia criativa e o potencial de inovação.

### **3. A ORGANIZAÇÃO FAMILIAR: COMÉRCIO DE METAIS TIO TONHO**

#### **3.1 História da organização**

A organização Comércio de Metais Tio Tonho, iniciou suas atividades em 2015, está localizada na Avenida Dorival Candido Luz de Oliveira (Avenida principal da cidade de Gravataí/RS).

O Sr. Antônio e seu irmão, Sr. Édio, fundadores da organização, possuíam quando da fundação da organização, mais de 20 anos de experiência no ramo. Ambos deixaram sua cidade natal, no Estado de Santa Catarina, com intuito de buscar novas oportunidades e realizar um de seus grandes sonhos, a abertura de seu próprio negócio. A organização foi dividida entre a área Operacional, gerenciada pelo Sr. Antônio e as áreas Administrativa e Comercial pelo Sr. Édio, cujos objetivos principais baseavam-se na compra e venda de metais em geral, e em pequenas quantidades.

Mas, infelizmente o Sr. Édio veio a falecer. No lugar do sócio falecido, assumiu o filho do mesmo. Passados alguns anos do falecimento do Sr. Édio, o Sr. Antônio resolveu seguir no ramo, mas agora sozinho, pois não conseguiu se adaptar a forma de negociar de seu sobrinho. Como o Sr. Antônio tem muito conhecimento e experiência no ramo, domínio e *know how* na área operacional, resolveu chamar sua filha para cuidar da parte administrativa. A filha Daniela, passou a ser responsável pela área administrativa, financeira e recursos humanos, parte muito importante da organização, na qual ele é leigo.

Com o passar do tempo, o empreendimento prosperou, aumentou a demanda e foi sendo aperfeiçoado à medida que crescia. Nessa trajetória, surgiram algumas necessidades, dentre elas a de realizar a coleta dos materiais que antes eram trazidos até a organização, contratação de novos colaboradores e também a aquisição de novos equipamentos para dar agilidade no processo de classificação do material. A composição atual da organização é Sr. Antônio, gestor da organização, Sra. Daniela, responsável pela parte administrativa e por dois ajudantes de depósito, que realizam toda parte de carregamento, descarregamento, classificação e pesagem do material comprado e vendido.

O que se manteve nesse período foi o foco contínuo na qualidade dos produtos e serviços, perante todos os clientes, visando prestar um serviço eficiente e de responsabilidade junto à comunidade e a sociedade em geral, afinal trabalham em prol da conservação e melhores condições do meio ambiente.

**Figura 1 - Localização da organização Comércio de Metais Tio Tonho**



Fonte: Google Maps, 2020.

### **3.2 Produtos ou serviços comercializados na organização**

O Comércio de Metais Tio Tonho se destaca pelo atendimento, confiabilidade e preço diferenciado no ramo. Os materiais comercializados são derivados de sucata metálica (resíduo sólido), ferrosos e não ferrosos pertencentes à classe IIB - são resíduos sólidos inerentes, aqueles que mantêm suas características durante o processo de decomposição- (Consultoria VGResíduos, 2018), sendo eles: alumínio, cobre, metal, ferro, zinco, radiador, cavaco, inox e etc.

É realizada na organização a compra, triagem, pesagem, armazenamento e venda dos resíduos citados acima. A organização é comprometida com os procedimentos das rotinas diárias que são voltadas a prática de cuidados com o meio ambiente.

**Figura 2 – Alumínio Perfil**



Fonte: Google Imagens, 2020.

**Figura 3 – Alumínio Lata**

Fonte: Google Imagens, 2020.

Por exigência legais da FMMA (Fundação Municipal do Meio Ambiente de Gravataí), todos os resíduos do Comércio de Metais Tio Tonho depois de passados pela triagem são enfardados, os que não são enfardados são armazenados em containers ou big-bag (sacarias industriais), com objetivo de não agredir o solo.

### 3.3 Pontos fortes e fracos da organização

Durante a pesquisa de campo na organização Comércio de Metais Tio Tonho foi analisada toda a estrutura organizacional e a rotina de trabalho, desde o recebimento dos resíduos até a sua venda. Através dessa análise foi detectado diversos pontos fracos e fortes em relação aos processos diários, como: a gestão utilizada pelo fundador, mão de obra dos ajudantes, máquinas utilizadas na triagem e no armazenamento dos resíduos, meios de comunicação para divulgação do comércio perante o mercado, a visão da comunidade/sociedade perante a organização em relação ao meio ambiente e o ambiente físico da organização.

**Quadro 2 – Análise dos Pontos Fortes e Fracos**

INFRAESTRUTURA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PONTOS A MELHORAR
Gestão	- Contato direto com os colaboradores, fornecedores e clientes.	- Fundador Antônio é centralizador.	- Clima familiar; - Demandar tarefas aos colaboradores.
Mão de obra	- União entre a equipe.	- Falha no processo de triagem/classificação dos resíduos comprados.	- Treinamento dos colaboradores no processo de triagem dos resíduos. - Atualização de conhecimento.

Tecnologia	- Diferencial no mercado por ter uma prensa de alumínio.	- Trabalho 90% manual.	- Modernização.
Divulgação – Meios de Comunicação	- Fidelização com os fornecedores e clientes, por ter contato direto.	- Não existe nenhum meio de divulgação da organização na região.	- Veiculação da imagem da empresa.
Resíduos	- Forma de armazenamento organizada.	- Falha no processo de triagem/classificação dos resíduos comprados, devido a grande demanda.	- Criação de procedimentos para triagem dos resíduos. - Atualização de conhecimento.
Sociedade onde está inserida	- É vista pela sociedade como ponto de reciclagem	- Falta de incentivo dos órgãos públicos, em prol ao meio ambiente.	- Divulgar mais a organização como sendo algo importante para o meio ambiente.
Ambiente Físico	- Espaço físico bem organizado e distribuído	- Espaço físico está se tornando pequeno para a quantidade de material recebido.	- Construir um pavilhão fechado para melhor acomodação dos resíduos.

**Fonte:** dados da pesquisa em campo.

Pode ser percebido através da análise acima que a organização Comércio de Metais Tio Tonho tem um ambiente de trabalho positivo e um clima organizacional favorável para se trabalhar e também localização privilegiada na região. Porém, alguns fatores como estrutura física, maquinários, treinamentos, gestão e propaganda devem ser aperfeiçoados para assim, possibilitar sua expansão no negócio.

#### **4. ESTUDO DE CASO: COMÉRCIO DE METAIS TIO TONHO**

##### **4.1 Descrição do estudo de caso: conflitos gerados diariamente**

A organização é uma microempresa onde a gestão é feita pelo próprio fundador e a filha, que lhe ajuda na questão administrativa, financeira e de recursos humanos. A parte operacional é composta por dois ajudantes.

A gestão é totalmente centralizada no fundador Sr. Antônio, que por sua experiência de mais de

20 anos neste ramo tem dificuldade em aceitar mudanças. Tudo deve passar por ele e conseqüentemente a decisão final é dele, engessando dessa forma os procedimentos que facilitariam a fluidez do serviço. Outro aspecto percebido durante o estudo de caso, que pode gerar impasses na organização, é a falta de conhecimento e interação com o organograma e os processos documentados, desencadeando/gerando desta forma muita desorganização na coleta dos resíduos nos fornecedores e no atendimento direto, tanto com o cliente quanto com o fornecedor. Ocorrem esquecimentos de coleta de material nos fornecedores.

Em muitas situações o fornecedor liga diretamente para o Sr. Antônio e solicita a coleta, mas o Sr. Antônio não anota e não coloca no mural de coletas, criado por Daniela, para registrar as solicitações e guiar os serviços de coletas. O resultado é que coletas deixam de ser realizadas, gerando descontentamentos e transtornos tanto para os fornecedores quanto para os clientes.

Essa resistência por parte do Sr. Antônio em manter a rotina organizacional, criada por Daniela para facilitar o bom andamento do serviço, gera pequenos conflitos diários que causam desgastes desnecessários e, por vezes, acabam sendo levados para o ambiente familiar.

Outro conflito percebido, são as tentativas de Daniela em inovar, explorar o mercado, seguir as tendências atuais, acompanhar as mudanças tecnológicas e de logística por estar atenta nas alterações e dinamismo que o mercado vem apresentando. As disputas estão cada vez mais acirradas e a concorrência aumentando cada vez mais, sendo perceptível a importância de uma gestão atenta, ativa e ágil. Mas a resistência às mudanças, apresentada pelo Sr. Antônio, acaba gerando dificuldades que influenciam negativamente no andamento dos processos internos, como controle financeiro, comunicação, controle e efetividade nas coletas de materiais.

Os conflitos diários estão gerando desgastes, e Daniela, pela falta de experiência e pelo respeito à hierarquia representada por seu pai, acaba por se render as vontades e atitudes do mesmo, aceitando suas ordens, não gerando novas mudanças e não realizando de forma efetiva os novos processos necessários para o crescimento da organização.

É visível que se o Sr. Antônio buscasse se atualizar e procurasse alguma forma de ajuda para a melhoria da gestão do empreendimento, a maioria dos conflitos existentes seriam sanados. Outro fator que poderia trazer para a organização como ponto positivo é a participação do Sr. Antônio em palestras e treinamentos, pois desta forma teria uma nova visão do negócio e das possibilidades de melhoria e expansão da organização.

Sabe-se que o reinventar-se requer muito esforço e dedicação, mas tudo começa com o querer que a mudança aconteça. O Sr. Antônio ainda não tem essa consciência de mudança. Enquanto esta

conscientização não ocorre para o Sr. Antônio, Daniela precisa ter bastante paciência e continuar realizando suas tarefas de forma eficiente, mas sem desistir de continuar inovando, mesmo que seja de forma gradativa.

Nos dias atuais, o verdadeiro gestor deve, além de estar em constante sintonia com sua equipe, ter percepção sobre os caminhos do negócio. É primordial estar atualizado e adquirir novos conhecimentos, inovar nos procedimentos e melhorar os meios de comunicação de forma que facilitem a vida profissional de cada integrante de sua equipe.

A revista Forbes publicou sobre 10 habilidades que todo gerente precisa, mas que são difíceis de encontrar. De acordo com a publicação, todo gestor deve:

1. Ser capaz de pedir e receber feedback de seus funcionários (sem ficar na defensiva);
2. Assumir a perspectiva do funcionário e ver as coisas do ponto de vista dele;
3. Entender como sua função se encaixa na organização como um todo e como o negócio compete no mercado;
4. Aprender a autorreflexão;
5. Saber reconhecer os funcionários, sem criticá-los toda vez que acontece um erro;
6. Defender seu time quando um outro gerente ou alguém superior pede algo que é inviável;
7. Administrar sua própria carreira, elaborando planos de carreira a longo prazo;
8. Aprender a se comunicar com pessoas de diferentes idades, personalidades, origens étnicas, religiões e escolhas políticas;
9. Construir uma relação de confiança, ao invés de buscar resultados a partir do medo;
10. Aprender a ser humano. (FORBES, 2018).

Nas habilidades mencionadas acima fortalece o quanto é fundamental que todo e qualquer gestor amplie suas competências, habilidades e atitudes, para que assim o seu negócio enfrente com toda força e perseverança os obstáculos recorrentes do mercado atual.

Ribeiro (2013, p.12-13) explica como a profissionalização deve ser vista como ponto crucial em uma empresa familiar:

Educação e reeducação são base de tudo. Educação para os familiares que vão exercer na gestão; educação para aqueles que não vão, mas que por interesse societário devem conhecer os canais, os fóruns de comunicação e os instrumentos e regras que limitam os seus direitos e definem suas responsabilidades, e por fim educação e desenvolvimento para os envolvidos na gestão que vão dar sustentação aos familiares que terão no futuro o papel de perpetuar a organização.

A aceitação da organização familiar para o investimento em profissionalização é realizada de forma gradativa, pois primeiro se deve quebrar os paradigmas antigos que estão presentes na gestão da organização. Ou seja, primeiro deve-se trabalhar a mudança na cultura da organização familiar para só depois se trabalhar e desenvolver a profissionalização. E ainda para ter continuidade mostrar que com a profissionalização a organização terá ganhos significativos, tanto financeiramente quanto no equilíbrio emocional, assim gerando menos conflitos diários. Toda mudança gera desconforto por isso deve ser

trabalhado a parte comportamental para depois mostrar na prática, como por exemplo, o quanto a organização melhorou seu faturamento ou o quanto a organização diminuiu seus custos, após a profissionalização.

Desse modo, é perceptível que a profissionalização abrirá novos conhecimentos para os gestores e colaboradores de qualquer organização. Fazendo com que o empresário não perca energia desnecessária, como por exemplo, o fato de minimizar os gastos com horas extras. Assim, estar atento e atualizado profissionalmente (profissionalização) é um dos fatores essenciais em prol do desenvolvimento e crescimento das organizações familiares, que na maioria delas, iniciam suas atividades sendo de pequeno porte.

## **5. CONCLUSÃO**

O presente estudo de caso foi realizado na organização familiar Comércio de Metais Tio Tonho, situada na cidade de Gravataí/RS, no período de dezembro/2019 a maio/2020.

A imagem das organizações familiares sempre estará vinculada ao âmbito emocional e conseqüentemente os conflitos serão comuns por conta da cultura e dos interesses divergentes dos membros. Assim, o lado emocional falará mais alto e estará presente no contexto da organização.

Mesmo havendo dificuldades em gerenciar uma organização familiar hoje em dia, é perceptível e considerável o impacto econômico que tem atualmente a mesma no mundo dos negócios.

Importante, também, é referir o quanto é primordial a gestão dos conflitos presentes nas organizações e de quanto esse parâmetro, sendo visto estrategicamente, pode ser benéfico à organização, trazendo então resultados de grande valia e desenvolvimento em prol de toda a organização.

Pode-se concluir então, depois desse estudo, o peso da importância que o fundador tem na organização, sua necessidade de flexibilidade frente à aceitação das mudanças e da gestão, para aceitar e ajudar a definir processos e procedimentos bem esclarecidos e ter entendimento e discernimento dos limites entre a organização e o ambiente familiar.

Na análise realizada é perceptível o quanto é crucial a organização estar atualizada frente às exigências do mercado, sendo assim, a profissionalização dos gestores e colaboradores é o ponto estratégico atualmente para as organizações. Isto posto, conclui-se que a educação, além de proporcionar novas ferramentas e procedimentos esclarecidos é também uma barreira para surgimento de conflitos desnecessários.

Portanto é de extrema importância para qualquer organização, seja ela familiar, de pequeno porte ou microempresa, que esteja se atualizando, estando abertas às mudanças do mercado, conhecendo novas técnicas e ferramentas para gerir sua organização de forma mais sólida e eficaz. Toda a gestão deve estar atenta para esse fator, sendo algo primordial para sua sobrevivência no mundo dos negócios. Visto essa necessidade com o Sr. Antônio, que há 30 anos trabalhou de maneira empírica, está sendo trabalhado gradativamente esse ponto tão importante para a expansão e continuidade do Comércio de Metais Tio Tonho no mundo dos negócios atual, mostrando-lhe também o quanto o conhecimento se torna uma arma poderosa para a sua organização, fornecendo ainda mais vantagens competitivas. Onde a aliança entre a prática de negociar, algo que Sr. Antônio sabe muito bem, com a teoria de gestão, poderá tornar o trabalho mais prazeroso e eficiente.

### **REFERÊNCIAS**

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DIAZ, Carmem. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das Organizações**. Barueri, SP: Manole, 2010.

CAMARGO, Renata. Como desenvolver gestores para pequenas e médias empresas? **Glic Fàs**, 2019. Disponível em: <http://www.glicfas.com.br/desenvolvimento-de-gestores-para-pequenas-e-medias-empresas/>. Acesso em: 26 mar.2020.

DANTAS, A. ESTUDO DOS CONFLITOS INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES: **Contribuições da Psicologia à Gestão de Pessoas**. Scribd, 2009. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/31265663/7/Conflito-latente>. Acesso em: 30 dez.2019.

GOOGLE: **Google Maps**. 2020. Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/@-29.9349322,-51.0645078,15z?hl=pt-BR> . Acesso em: 23 jan.2020.

GOOGLE: **Google Imagens**. 2020. Disponível em: <https://www.google.com/imghp?hl=pt-BR>. Acesso em: 25 jan.2020.

LIMA, José Luís Barbosa. **Gestão da Empresa Familiar**. Turma de Administração Turma 2007/3 – Ulbra POA. 2007. Disponível em: <https://sites.google.com/site/admulbra20073/arquivos> . Acessado em: 21 abr.2020.

LOCHE, Laênio. Anticonflituosidade consciencial. **Revista Conscientia**, v.6, n. 4, p. 155-165, out./dez. 2002.

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

MIORIN, S. H. **Choque de gestão na empresa familiar**. IBE, 2015. Disponível em: <https://www.ibe.edu.br/choque-de-gestao-e-necessario-principalmente-para-uma-empresa-familiar/> Acessado em: 12 fev.2020.

MONTANA, Patrick J, CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo – SP: Saraiva, 2003.

RIBEIRO, Humberto M. **Profissionalização e sucessão nas empresas familiares**. São Paulo, SP: AGBOOKS, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **A Verdade sobre gerenciar pessoas... e nada mais que a verdade**. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil LTDA, 2003.

RYAN, Liz. Dez habilidades que todo gerente precisa - mas 90% dos gerentes não têm. **Forbes**, 2018. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/tmobile/2020/04/20/a-window-inside-a-5g-factory/#168d73004dd5>. Acesso em: 26 mar.2020.

STINCHCOMBE, A. L. Social structure and organizations. In: March, J. G. (Ed.). **Handbook of organizations**. Chicago: Rand McNally College Publishing, 1995.

TRAJANO, E.M. **Sucessão Familiar: vantagens e desvantagens nas microempresas na cidade de Itambé – PE**. Unipe, 2008. Disponível em: <http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/12/sucessaofamiliar.pdf>. Acesso em: 28 dez.2019.

VG Resíduos. **Manual Completo sobre resíduos inerente (Classe IIB)**. 2018. Disponível em: <https://www.vgresiduos.com.br/blog/tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-residuos-inertes-classe-ii-b/>. Acesso em: 21 abr.2020.

WERNER, René. **Família & Negócios – Um caminho para sucesso**. Barueri, SP: Manole Ltda, 2004.

WISINSKI, J. **Como resolver conflitos no trabalho**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.