

Organizações Familiares e seus Padrões Culturais

Family Organizations and their Cultural Patterns

Thiago Silva Prado^{a*}; Alice Dias Paulino

^aUnopar. PR, Brasil.

*E-mail: thiago.silvaprado@hotmail.com

Resumo

O mundo organizacional é rico de possibilidades e de características próprias, que possibilitam estudos sobre as formas como as empresas acontecem no mercado competitivo. Dentre as modalidades empresariais conhecidas, uma em especial foi o foco do presente estudo de caso: a empresa familiar. A proposta foi investigar essa modalidade corporativa e analisar as práticas organizacionais mantidas na gestão de uma empresa, por meio de um levantamento objetivo com os sócios/fundadores e suas características culturais. Para compreender se existe diferenciação por parte dos membros da família e a relação entre o lado pessoal e profissional, foi aplicado um questionário estruturado no Centro Brasileiro de Cursos - CEBRAC na cidade de Maringá-PR, em fevereiro de 2015. Nas conclusões foram apontados resultados positivos quanto às práticas administrativas nessa empresa. Concordando com alguns autores referenciados, pois nem sempre as organizações familiares sofrerão danos por existirem nessa modalidade, as vantagens e as desvantagens estão relacionadas na maneira que irá acontecer sua gestão. Criar ou não um ambiente totalmente favorável de trabalho e que possibilite a construção de uma cultura estável nessa modalidade é de responsabilidade de todos os membros da família, que devem buscar oportunidades, melhorias, bem como analisar as práticas e corrigir as imperfeições gerenciais, possibilitando que essa empresa prolongue seu ciclo de vida, ao longo das gerações e se estabeleça de forma concreta na sociedade.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Cultura Organizacional. Conflitos Familiares. Administração.

Abstract

Organizational field is full of possibilities and own characteristics that enable studies of the way companies are placed in the competitive market. Among known business modalities, one in particular was the focus of this case study: family business. The proposal was to investigate this corporative modality and to analyze organizational practices maintained in the management of an enterprise through an objective survey with the partners / founders and their cultural characteristics. To understand whether there is a differentiation on part of the family members and the relationship between personal and professional side a survey was held through questions applied in the Brazilian courses Centre - CEBRAC in Maringá-PR in February 2015. The findings revolved around a positive impact on administrative practices in this company, what agrees with some referenced authors. Not always family organizations will suffer damage for such modality, and the advantages and disadvantages are related to the way that will happen in its management. Creating or not a fully supportive work environment that enables the construction of a stable culture in this modality is the responsibility of all members of the family, who must seek for opportunities, improvements, and to evaluate the practices and correct management failures, enabling this company to extend its life cycle across generations and establish a concrete place in society.

Keywords: Family Business. Organizational Culture. Family Conflicts. Administration.

1 Introdução

Compreender a gestão familiar relacionada à cultura organizacional é um grande desafio. Muitas empresas nascem de bases familiares e carregam, ao longo de sua história, vários elementos positivos e negativos, e que bem administrados são primordiais para a construção de uma cultura estável. No sentido de conhecer um pouco mais os modos de administração familiar, surgem muitos questionamentos acerca do estilo de gestão familiar nessas empresas, principalmente, em relação ao planejamento financeiro, de marketing, dos recursos humanos, assim como os possíveis conflitos na tomada de decisões entre os funcionários, que são membros de uma mesma família.

A partir desses encaminhamentos, se justifica a escolha

do tema sobre o modo de gestão familiar, visando clarificar as formas de administração nessas empresas e como ocorrem as práticas desses gestores principais. Também existe a necessidade dos administradores, envolvidos em negócios familiares, aprenderem sobre formas de gestão familiar, bem como sobre os mitos que envolvem esse tipo de administração, para que não se tornem fatos sem fundamentação. Nem sempre a gestão familiar será ruim, pois dependerá de infinitos detalhes que envolvem as estruturas das famílias e das empresas.

Para mostrar as vantagens e as desvantagens da empresa familiar e seu impacto na construção de uma cultura saudável, esse artigo foi construído a partir de uma reflexão teórica, comparada com algumas análises de autores importantes desse campo de estudo como Lodi (1998), Drucker (1998),

Castells (1999), Robbins (2000), dentre outros, buscando apontar na teoria contextualizada, como acontece na prática para organização de empresas familiares. Seguiu-se um levantamento com um questionário estruturado, com questões fechadas e abertas, que possibilitaram compreender um pouco mais sobre as empresas desse seguimento.

Estruturalmente, este artigo foi elaborado com três seções para ajudar na compreensão conceitual do tema: noções de uma empresa familiar e suas características; sobre a construção da cultura e da identidade empresarial para clarificar como nasce a cultura e a identidade de uma empresa baseada nos princípios familiares, e a última seção, sobre o desafio da administração nessas empresas. Dessa análise se encontraram dados interessantes nos resultados, o que mostra a importância dos estudos em empresas familiares e, ainda, que a maneira de gerir uma empresa apresenta muitas semelhanças em todas as modalidades organizacionais. A mudança está na forma, ou ainda, no ‘olhar’ com que cada fundador, gerente e líder quer conquistar no mercado empresarial.

Nessa perspectiva, a presente pesquisa buscou identificar, por meio de um estudo de caso, como ocorrem as decisões e a gestão empresarial em uma empresa de origem familiar na cidade de Maringá-PR. O objetivo geral foi analisar as práticas organizacionais mantidas na gestão da empresa, por meio de um levantamento objetivo com os sócios/fundadores. Para averiguar os reflexos da organização de base familiar, foram definidos os seguintes pontos para análise: sistemas formais de planejamento financeiro/contábil; inovações de marketing; modelo de gestão de pessoas; o controle dos recursos financeiros; as promoções de cargos e também as formas de avaliação de competências.

2 Material e Métodos

Quanto aos procedimentos metodológicos, vale ressaltar que a amostragem se fez com a quantidade exata de membros da família, que fizer parte da direção da empresa. O uso de questionários foi opção utilizada pelo autor, devido ser essa a forma que a empresa autorizou a pesquisa, pois como é uma escola de médio porte da cidade, alegaram ausência de tempo para entrevistas. Para realização da pesquisa se utilizou a Pesquisa Exploratória, segundo Gil (1999), esta visa proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo. Este tipo de pesquisa abrange sondagem bibliográfica, entrevistas direcionadas a pessoas envolvidas com o problema investigado e estudo de amostras, que promova a compreensão. Designa, basicamente, o desenvolvimento, esclarecimento e a modificação de conceitos e ideias para a elaboração de abordagens subsequentes. Sendo assim, este tipo de estudo visa “proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores” (GIL, 1999, p.43).

Como técnica se empregou o Estudo de Caso. Para Yin (2005), estudo de caso é uma investigação empírica, um método que abrange tudo – planejamento, técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos. Pode incluir tanto o estudo de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa. A coleta de dados foi feita por meio de questionário próprio, desenvolvido pelo autor. Concluindo a metodologia, o estudo apresentou uma análise qualitativa. Gil (1999, p.168) descreve que: “A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

3 Resultados e Discussão

Os pressupostos teóricos empregados tratam dos aspectos que envolvem empresa familiar e suas particularidades, a saber, a construção da cultura e da identidade empresarial e os desafios da administração em empresas familiares. Na sequência, serão explorados os procedimentos metodológicos, bem como os resultados da pesquisa aplicada.

3.1 Empresa familiar

Alguns aspectos não podem ser deixados de lado no debate sobre empresas familiares. Knopfholz e Teig (1992) apontam observações que fazem parte das rotinas desse tipo de empresa. Os autores começam colocando em pauta uma cena típica de uma empresa familiar, na qual se têm reuniões para tomadas de decisões. Salientam que nessas ocasiões acontecem situações, que ficam nas “entrelinhas”, pois em um momento de tomada de decisões como essa existem valores em contraposição dos membros familiares, conflitos entre pensamentos e de gerações. No entanto, segundo os autores, além de tudo existe uma lista combinada de atitudes e ‘sobrenomes’, ou seja, aquilo que for dito, por cada um deles, será avaliado pelos outros.

Nesse caso, dizem os autores, é preciso virar a própria mesa e trazer as claras esses acontecimentos organizacionais entre os membros da família, e diagnosticar essas atitudes para que possam ser reparadas antes de provocar danos maiores. Knopfholz e Teig (1992) explanam que, na história das empresas familiares, além de muitos outros transtornos, que podem vir acontecer, um deles deve ser analisado de forma mais concisa: será uma empresa da família, ou uma empresa para a família.

As empresas familiares possuem uma grande importância na economia, na sociedade e também na política mundial, pois elas representam a maioria das empresas de todos os países. No Brasil, 90% do grupo empresarial brasileiro são de empresas familiares, onde a responsabilidade de gestão é de membros da mesma família (HAMAUE; OLIVEIRA, 2015).

Há um mito no mundo organizacional que quando se reúne família e empresa, esta junção pode ser uma união desfavorável ao mundo dos negócios. Contudo, não será necessariamente uma opção ruim, se nessa organização

acontecer uma sistematização de seus processos, assim como avaliações continuadas de seus diretores e demais profissionais (LODI, 1998, p.3). “Não é a família em si que atrapalha a empresa, ou vice-versa, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações”. Muito importante é que a organização como um todo saiba definir com exatidão quais serão os papéis de cada um, em seus postos de trabalho, para que não aconteçam problemas inesperados nas relações cotidianas de trabalho.

Concordando que devem existir cuidados específicos, em uma gestão de negócios, fica claro estabelecer um elo com as teorias gerais de administração, que falam por si, sobre organização, sistemas e métodos, não deixando de lado nenhum modelo de empresa. Mesmo que para alguns pareça que um ambiente de negócio familiar não apresenta conflitos, o autor explora alguns pilares que podem ser considerados como fraquezas para uma organização familiar. Estes que foram fontes de inspiração para essa investigação:

Conflitos de interesse entre família e empresa [...]; Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família [...]; Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custos [...]; Resistência à modernização do Marketing [...]; Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada (LODI, 1998, p.4).

Esses elementos deverão ser observados e discutidos no modelo de empresa analisado, podendo contribuir com uma reflexão sobre a sua estrutura. Se comprovadas tais fraquezas, estas podem ser resolvidas facilmente, ou se não forem detectadas, que já seja feito um trabalho de prevenção para que não venham a ocorrer no sentido de prejudicar, assim, o andamento do negócio, conforme Hamaue e Oliveira (2015, s/p) “Muitas famílias sonham em obter sucesso na gestão de sua empresa, mas para que isso aconteça é preciso que saibam trabalhar com o lado sentimental e afetivo”.

Além dessas fraquezas apontadas, o autor sugere também aspectos positivos da estrutura familiar, conforme segue abaixo, resultado de suas experiências e contato com algumas pessoas, que fazem ou faziam parte de um negócio de origem familiar.

A lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar [...]; O nome da família pode ter grande reputação no estado [...]; A continuidade da administração [...]; A união entre os acionistas e os dirigentes [...]; O sistema de decisão mais rápido [...] Sensibilidade social e política do grupo familiar [...] e. As gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro [...] (LODI, 1998, p.4-5).

As diferenças de gerações da mesma família, e a inserção de outros funcionários na empresa, suas fraquezas e suas forças, podem resultar em um mix-cultural criando, dessa maneira, uma identidade exclusiva para a empresa, além de representar uma abertura de oportunidades no mundo dos negócios. Aparentemente, pode até parecer que esse tipo de organização é uma modalidade nova e sem riscos. Porém, a partir de um levantamento histórico se detecta que

a modalidade familiar já existe há muito tempo em vários países. No Brasil, essa forma de negócio tomou maior espaço após a Primeira Guerra Mundial, quando foram recebidos no país muitos artesões imigrantes que, aos poucos, em seus próprios quintais, desenvolveram seus primeiros negócios empresariais (SOIFER, 2002).

Hoje em dia, os processos integrados, entre países e pessoas de todo o mundo, permitem ao empresário, mesmo que de uma empresa familiar, uma série de informações e possibilidades, diferente das décadas iniciais dessa modalidade empresarial, quando os recursos eram escassos, principalmente, pela falta de especialistas para trabalharem em áreas diferentes, e em tipos de empresas até então desconhecidas (SOIFER, 2002).

3.2 A construção da cultura e da identidade empresarial

Para dar início a essa discussão, Lodi (1998) afirma que a personalidade empresarial depende, muitas vezes, de alguns fatores psicológicos que partem, primeiramente, do empresário, figurado pelo fundador da empresa. Na qualidade de criador, emprega filhos e parentes, mas deve buscar alternativas para que não venha ‘descontar’ questões pessoais não resolvidas no passado nessa fase de sua vida. A cultura organizacional tem sua origem no exato momento do nascimento da empresa, uma vez que é formada pelos seus fundadores e, ao longo do tempo, por seus dirigentes e colaboradores. Esses agentes culturais estabelecem uma maneira interna de ser e agir, a fim de interagir externamente com seus clientes, amigos e com o mercado em geral (TAVARES, 1999).

Na visão da autora, quando essa Cultura já está estabelecida e conhecida por seus integrantes é formada uma identidade reconhecível para a empresa em um ambiente geral, ou seja, se torna reconhecida para o mundo dos negócios, para os mercados consumidores, assim como para os seus integrantes e a sociedade.

O grupo social constituinte da organização necessita de tempo para que, da sua ação conjunta, nas interações internas e externas, seja possível emergir uma realidade socialmente construída, transformando-a numa cultura (TAVARES, 1999, p. 58).

Sob o ponto de vista das relações sociais, a identidade é entendida como uma fonte de percepções e de vivências de um determinado povo. Porém, para que seja construída será necessário entender para que e para quem foi criada (CASTELLS, 1999). Nesse contexto, uma empresa também pode ser entendida como um determinado povo, agindo em um ambiente, no qual todos trabalham para um mesmo objetivo. Portanto, também é necessário pensar nesse ambiente, para que e por quem estão trabalhando e fazendo o trabalho acontecer.

No decorrer dos estudos de diversas áreas, relacionadas como a administração, humanas e sociais, se busca definir, de forma clara e objetiva, o que é a Cultura, que tanto move os ambientes sociais e organizacionais. São muitas teorias semelhantes envolvendo os mesmos elementos,

mudando as situações nas quais são encontradas e, também, alterando alguns termos. Para Tylor (1871 *apud* MARCONI; PRESOTTO, 2011), a Cultura pode ser entendida como um conjunto de elementos que inclui conhecimento, crenças, arte, moral, a lei, os costumes e outros aspectos relativos ao universo do ser humano como membro de uma sociedade. Isso significa afirmar que a cultura não se forma em poucos segundos, é necessário tempo, até que se estabeleça essa ação conjunta. Para tanto, entende-se que a identidade, assim como a cultura, também exigirá certo tempo para que possa se estabelecer e tornar uma identidade para o negócio.

Nesse contexto misto de crenças, valores e outros princípios se inserem na empresa também os valores da família, formando, assim, além de sua base primária, um organismo cultural e empresarial para um ambiente dos negócios-mercado. Como assimilar tantos elementos como os presentes na estrutura familiar? Como resolver conflitos nesse ambiente? Como continuar sendo família, após passar por inúmeras turbulências durante o trabalho? São questionamentos que abrem um leque para o presente estudo, mas deixam uma lacuna para pesquisas futuras sobre a gestão familiar, principalmente, no Brasil, terra de tantas misturas culturais, que se juntam para sobreviver, socializar e trabalhar.

3.3 Os desafios da administração em empresas familiares

Independente de uma empresa ser de origem ou formação estatal, governamental, privada ou pública, em todos os gêneros se faz necessário a implantação de um eficaz trabalho de administração sobre os recursos, sistemas, pessoas e os processos operacionais. A empresa familiar não foge a essa realidade, uma vez que, assim como as demais, esta é composta por diversos organismos, que precisam ser organizados, planejados e controlados. Nesse sentido, a ausência de um bom direcionamento e controle pode levar à extinção de uma empresa.

As brigas, as disputas, são um mal que se desenvolve em longo prazo. Entretanto, o fim da história é sempre o mesmo. Caso não ocorra a concentração de poder, a família levará a empresa à estagnação e/ou morte, e a empresa levará a família ao desentendimento (KNOPFHOLZ; TEIG, 1992, p.139).

O relato contundente dos autores quanto à falta do gerenciamento de pessoas e de processos é muito sério e reflexivo, pois existe, sem sombra de dúvidas, uma busca demasiada pelo poder nas organizações familiares. No entanto, o comando se faz necessário, então, ter um bom administrador que cuide e direcione a empresa será fundamental para a vida do negócio. Maximiano (2012) também confirma que a administração do gestor principal é a encarregada, principalmente, de dar o amparo necessário frente às decisões estratégicas das empresas, ajudando as mesmas em como utilizar corretamente os seus recursos. Drucker (1998, p.2)

já dizia que “nenhuma de nossas entidades poderia funcionar sem o concurso dos administradores. E os administradores fazem o serviço que lhes é inerente – não por delegação do proprietário”.

Acreditar, então, que a empresa precisa de “planejamento, organização, execução, controle e liderança”, conforme aponta Maximiano (2012, p.6), pode ser um primeiro passo para evitar conflitos e perdas para os empresários, das mais diversas modalidades de empresas, incluindo as de ordem familiar, conforme asseguram Knopfholz e Teig (1992). Exemplificando a necessidade de eficaz administração de empresas no ramo familiar, a Revista Exame¹ trouxe uma discussão sobre o drama de alguns empresários, que estão envolvidos nessa estrutura de negócio. Destacam-se entre esses conflitos: lidar com o desinteresse da família em alguns momentos; definir o futuro da empresa; a profissionalização desses trabalhadores; ter uma cultura empresarial e trabalhar com os familiares.

Constata-se, dessa maneira, que a preocupação não está somente na questão se a empresa tem ou não uma cultura favorável, e se está ou não sendo bem administrada por esses familiares. Segundo mostra a reportagem, os próprios empresários sentem a necessidade de uma melhor compreensão sobre esse tipo de empresa, que mistura profissionais e familiares e de conhecimentos como melhor administrá-las.

Se os gerentes/empresários estão se preocupando em entender e melhorar suas empresas, já é um sinal significativo que pode ajudar no desenvolvimento estrutural dessas empresas familiares. Robbins (2000, p.36) afirma que os gerentes devem “identificar oportunidades para aprimoramento nos serviços, produtos e sistemas [...]”, assim como, “[...] implementar e avaliar mudanças nos serviços, produtos e sistemas”.

Knopfholz e Teig (1992) descrevem sobre o que seria necessário ter esse gerente da empresa familiar, quando o mesmo assumisse o poder. Os autores abordam algumas ações que deverão ser tomadas: continuar com a equipe de trabalho anterior somente se houver comprovação da capacidade técnica; trazer talentos especializados para as rotinas do trabalho; não eliminar imediatamente os funcionários, simplesmente, por haver resistências às mudanças; contratar empresas de consultoria se tiver recursos disponíveis; fazer pesquisas e outros.

Esses aspectos acima expostos são alguns dos exemplos dos cuidados da gestão familiar. O desenvolvimento do negócio não deve ser impedido e nem achatado, em razão de uma estrutura familiar e, muito menos, devem ser deixados de lado os processos formais administrativos e de gestão empresarial, que podem colaborar com estratégias que prolonguem o ciclo de vida da empresa, seus produtos e/ou serviços. Nessa perspectiva, o presente estudo coletará dados

1 Fonte: Revista Exame. Os 5 principais dilemas das empresas familiares. 16/01/2013. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/os-5-principais-dilemas-das-empresas-familiares>>.

juntos aos diretores-proprietários para investigar a ocorrência ou não da administração ‘informal’, por parte dos membros da família, que atuam como gerentes.

3.4 Análise

A pesquisa de campo foi desenvolvida em Fevereiro de 2015, no Centro Brasileiro de Cursos – CEBRAC, que foi fundado em 1995 e atua na formação profissionalizante. Essa empresa pertence ao ramo educacional, sediada em Maringá/PR e possui as características dessa pesquisa: *estrutura familiar*. O CEBRAC já se faz presente na região há mais de 15 anos e possui aproximadamente 40 funcionários e 1.000 alunos ativos em formação, estudando nas áreas de Desenvolvimento Administrativo, Tecnológico, Humano e de Idiomas. Sua missão é “Desenvolver o potencial das pessoas e formar o cidadão profissional para atuar com brilhantismo no mercado de trabalho”. Tendo por visão o desejo de ser “uma referência nacional em qualificação profissional”, por meio de um trabalho diferenciado através de eventos próprios de cunho estudantil e social².

Essa amplitude organizacional remetida na missão e na visão da empresa, bem como a quantidade de alunos e funcionários, leva à necessidade e reflexão sobre a forma de gestão, pois, mesmo sabendo que o CEBRAC atua em formato de franquia, e isso já contribui com alguns aspectos de organização, “cada unidade se promove individualmente”, conforme relata a gestora da escola.

Para tentar verificar as hipóteses iniciais desse estudo, foi utilizado como instrumento para a coleta de dados um questionário elaborado pelo próprio pesquisador, que segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 201), é: “[...] construído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Dessa maneira, se torna mais fácil o desenvolvimento da pesquisa e se pode obter respostas mais rápidas e mais precisas. As questões selecionadas foram fechadas, com quatro graus de alternativas para assinalar. Porém, uma em específico foi elaborada em formato de questão aberta para possibilitar maior expressão dos pesquisados e uma análise mais profunda, contribuindo, assim, para um resultado mais preciso sobre o assunto (CERVO; BERVIAN, 2002).

Os respondentes são membros da direção do CEBRAC, que têm vínculos familiares: Pai (fundador), Filha e Genro. Essa estrutura, caracterizando-se como uma empresa familiar em que: “[...] dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou a operam em conjunto, ou por sucessão” (LONGENECKER, 2007, p.82). Ocupam, respectivamente, os cargos de Gestor Financeiro, Gestor Administrativo e Gestor Comercial do Centro de Cursos. Como os três estão em níveis gerenciais para as decisões tomadas por eles podem afetar, diretamente, e comprometer o andamento da empresa. Por se tratar de um estudo de caso, vários contextos são cabíveis à

análise e, dessa maneira, pode-se compreender o impacto da família na formação da cultura organizacional, na tomada de decisões e no gerenciamento, a partir de valores familiares.

As respostas foram apuradas e organizadas, quantitativamente (Quadro 1), para uma posterior análise com base nos pontos fortes e fracos dessa modalidade de empresa, conforme sugerem os estudos de Lodi (1998). Foram analisados pontos como organização formal; inovações de marketing; modelo de gestão de pessoas; o controle dos recursos financeiros; as promoções de cargos e, também, as formas de avaliação de competências. As respostas levaram a uma reflexão teórico-prática sobre a gestão administrativa em um modelo específico de estrutura familiar, conforme sugere o método de investigação de um estudo de caso.

Quadro 1 - Diagnóstico de Gestão Empresarial Familiar

Questões/ alternativas (%)	Sempre	Maioria das vezes sim	Às vezes	Maioria das vezes não	Nunca
Organização formal e planejamento	66,6	33,3	0	0	0
Busca de inovações de Marketing	0	100	0	0	0
Padrão de Gestão de Pessoas	0	100	0	0	0
Os recursos financeiros são usados para fins pessoais	0	0	0	0	100
Avaliação de competências para os membros da família	0	0	0	0	100
As promoções funcionais são feitas somente por competências técnicas e qualificação	0	66,6	33,3	0	0
Conflitos no relacionamento entre os membros da família na tomada de decisões	0	0	0	100	0

Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira questão abordou se a empresa dispõe de uma organização e planejamento financeiro e contábil. Nessa alternativa, os respondentes tiveram um pouco de divergência, afirmando (66,6%) que *sempre* mantém um planejamento, enquanto (33,3%) reconhece que isso acontece na *maioria das vezes-sim*. Essa primeira questão significa muito para empresa, pois se entende que sem um bom planejamento financeiro/contábil, fica difícil se manter competitiva. A organização como premissa da administração não pode faltar

² Fonte: Histórico da Empresa. Disponível em <<http://www.cebrac.com.br/>>

em nenhuma estrutura organizacional.

As empresas familiares em diversos setores, têm um significativo papel na economia mundial, a presença entre elas, de algumas que são líderes mundiais em seus setores de atividade, mostra que essas empresas podem ser modernas e competitivas, mesmo com uma grande presença familiar no seu controle acionário ou até em sua gestão operacional (OLIVEIRA, 2017).

Já na segunda questão se levantou uma situação muito atual sobre inovações de Marketing, no direcionamento do negócio. Todos (100%) declaram que isso acontece na *maioria das vezes-sim*. Para empresas que querem ser competitivas, as estratégias de marketing possuem um valor muito significativo, pois no século XXI, o foco está para as inovações e novas tecnologias em que as empresas devem se preocupar com suas ações de marketing no mercado. Especialistas da área falam sobre a importância da frequência em ações e também de avaliações das estratégias utilizadas, para que as empresas consigam promover um alongamento de seu ciclo de vida.

Kotler (1999) já dizia que devido às grandes transformações globais, rápidas e silenciosas, as empresas precisam se preocupar com o marketing se quiserem continuar competindo no futuro, criando valor para seus clientes, por meio de estratégias inovadoras. E essa questão também se apresenta fundamental na modalidade de empresa franquiada, como é o caso do CEBRAC. Portanto, os gestores deveriam afirmar que ‘sempre’ cumprem com bom planejamento financeiro/contábil, em acordo com as práticas recomendadas de gestão.

O terceiro questionamento envolveu a adoção de um tipo unificado de gestão de pessoas. Nessa questão, os três (100%) responderam que na *maioria das vezes-sim*, existe. Com base no referencial teórico utilizado, percebe-se que o ideal seria que todos respondessem que ‘sempre’, para que não existam decisões pessoais relacionadas aos recursos humanos, mas que ocorram sempre voltadas para as competências. A gestão de pessoas é uma área muito importante para todas as organizações. Porém, para as de cunho familiar: “[...] é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional [...]” (CHIAVENATO, 2010, p.8). Knopfholtz e Teig (1992) vêm falar da importância de um eficaz sistema de gestão de pessoas, e afirmam que a falta dessa sistematização pode ocasionar altos índices de rotatividade, o que é muito prejudicial em uma empresa familiar, devido aos custos e transtornos, que envolvem uma demissão e uma admissão.

Oliveira (2017, p. 6) define que “alguns estudiosos consideram que os modelos de gestão das empresas familiares baseiam-se nos valores da família proprietária, de qual sistema gerencial ela faz parte e de que maneira o desenvolvimento econômico local interferem nesse modelo”.

Questionou-se, em seguida, sobre a utilização dos recursos bens/finanças da empresa controlados ou usados para fins pessoais. Aqui 100% das respostas apontaram *nunca*

acontece na empresa. Lodi (1998) afirma que o uso indevido dos recursos da empresa para fins pessoais, por parte daqueles que são membros da família, acabou se tornando um ponto fraco para a organização. Por isso, esse autor diz que é extremamente importante que em empresas familiares sejam definidos os papéis que cada um irá desempenhar em seus postos de trabalho evitando, assim, transtornos de comando, que pode assumir o modo ‘pessoal’ como membro da família.

Na questão cinco, sobre as avaliações de competências, 100% afirmou que nunca acontece esse tipo de avaliação na empresa. Essa questão tem uma relação muito direta com o questionamento, que foi feito na questão seis na qual se propôs a investigar como as promoções de cargo são feitas, por competências ou não, em que foi constatado que (66,6%) concordou que acontece na *maioria das vezes-sim*, e (33,3%) somente *às vezes*. Quando Lodi (1998) discute sobre os empregos e promoções dos membros da família, o autor afirma, com base em suas pesquisas, que as promoções devem acontecer embasadas nas competências de cada um da família e não simplesmente pelo favoritismo. Porém, se na empresa não existe nenhum tipo de avaliação, como irá acontecer esse processo de progressão?

Seria muito interessante se a empresa pesquisada nesse estudo buscasse implantar um sistema de avaliação vinculada ao departamento de Gestão de Pessoas, para que assim a empregabilidade pudesse acontecer, de forma mais clara, tanto para os membros da família, quanto para os demais funcionários. Será que progressões feitas sem avaliação de competências serão favoráveis ou desfavoráveis para a administração da empresa familiar e para a construção de uma cultura harmoniosa? Uma referência importante que diz respeito a essa decisão de pessoas/cargo é que: “[...] o comando eficaz comporta apenas uma cabeça, a ser escolhida de acordo com as habilidades gerenciais e empreendedoras, e nunca pelo grau de parentesco” (KNOPFHOLTZ; TEIG, 1992, p. 137).

Quanto aos conflitos de relacionamento entre os membros da família e os reflexos desses conflitos nas tomadas de decisões, 100% responderam que na *maioria das vezes não* acontecem tais eventos. O desafio agora seria chegar aos *100% nunca*, mas para isso o modelo de gestão deve funcionar eficazmente. Já em relação às opiniões registradas dos respondentes sobre a percepção da gestão familiar, foram coletados os seguintes apontamentos:

- ✓ Na modalidade familiar é importante trabalhar com interesse na empresa e não individual;
- ✓ Utilizar o lado profissional e tentar unir os departamentos;
- ✓ Buscar não envolver o elo familiar nos momentos de divergência.
- ✓ Respeitar a opinião e seguir o planejamento estipulado.

Com esses resultados é possível perceber que a empresa analisada possui certa maturidade para lidar com as diferenças familiares e profissionais, porém o que também se percebe é uma divergência, em alguns questionamentos, que pode

ser a oportunidade de melhoria para a mesma. Talvez, uma padronização superior e uma revisão, principalmente, das avaliações de competências e de promoções já ajudariam a melhorar esse ambiente organizacional familiar.

4 Conclusão

O estudo das organizações, suas formas, especificidades, culturas, é muito importante para que possam ser elaboradas novas reflexões, que permitam modificações benéficas aos trabalhadores e empregados. A cultura criada sofre alterações devido aos conflitos existentes ou que já existiram nesse ambiente de trabalho. A construção de uma organização familiar harmônica parte dos mesmos princípios de empresas constituídas de outras vertentes. Notou-se, de acordo com o referencial apresentado, que a cultura empresarial tem início com os fundadores da empresa, e que a partir de suas crenças, valores e posturas começam a ser moldadas as práticas de convivência do grupo.

A identidade dos fundadores, junto com outros elementos organizacionais, define as regras que serão seguidas, que junto com os valores de cada membro dessa organização constroem a cultura organizacional. É importante que a empresa reflita, antes de tudo, sobre os demais funcionários, pois não é porque não fazem parte da mesma família que os outros são menos importantes. Faz-se também necessário que se entenda o tempo de adaptação dos outros funcionários, que necessitam de um determinado período para se adaptar a cultura na qual eles estão sendo inseridos.

Os familiares estão acostumados com os hábitos uns dos outros, bem como com as crenças e costumes. Porém, no momento em que se juntam esses valores com os valores das outras pessoas podem começar a aparecer os conflitos. Para tanto, é necessária muita cautela, para que isso não interfira no clima da empresa e desencadeie outros problemas. Outras consequências, além dos conflitos, relacionados a uma administração que não está dando certo: confusão departamental; morosidade nas decisões tomadas pelos funcionários; turnover (rotatividade de funcionários), dentre outros.

No caso da empresa analisada, a maioria dos índices levantados foi positiva, e isso pode estar relacionado a uma boa forma de gestão utilizada por seus gerentes e líderes. Pode-se dizer que as hipóteses iniciais foram bem resolvidas, uma vez que não foram detectados excessos de conflitos

entre os funcionários, que são membros de uma mesma família, e sim, existe um modelo de administração vigente, que certamente tem funcionado, proporcionando o sucesso da referida empresa.

Referências

- CASTELLS, M. *O Poder da identidade*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CERVO, A.L; BERVIAN, P.A. *Metodologia científica*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DRUCKER, P. F. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FIDELIS, G.J. BANOVA, M.R. *Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégica*. São Paulo: Érica, 2007.
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAMAUE, T. S. OLIVEIRA, A. C. R. As dificuldades de Gestão na Empresa Familiar. In: XII SIMPÓSIO DE CIÊNCIAS APLICADAS DA FRIT. São Paulo. *Anais...* São Paulo: 2015.
- KNOPFHOLZ, L.; TEIG, J. A. *Do outro lado da mesa*. São Paulo: Best Seller, 1992.
- KOTLER, P. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.
- LODI, J.B. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LONGENECKER, J.G. et al. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Thomson, 2007.
- MARCONI, M.A. PRESOTTO, Z.M.N. *Antropologia: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARCONI, M.A. LAKATOS, E.M. *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 2012.
- OLIVEIRA, A. C. Empresa Familiar: sua importância econômica e social. *Rev. IDEA*, v.8, n.1, p.1-12, 2017.
- ROBBINS, S.P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SOIFER, J. *A grande pequena empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- TAVARES, M. G. P. *Cultura Organizacional: Uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.