

Área temática: Estudos organizacionais

**GESTÃO DE CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO EM UMA
PEQUENA EMPRESA DE COMÉRCIO VAREJISTA DE COSMÉTICOS**

Resumo

Neste estudo, objetivou-se identificar os conflitos familiares ocorridos, em uma pequena empresa familiar de comércio varejista de cosméticos, e examinar de que forma as situações de conflito foram geridas, pelos membros da família. Trata-se de um estudo qualitativo básico, em que se coletaram os dados por meio de entrevistas qualitativas individuais, realizadas com quatro membros da família. Os resultados indicam que os conflitos relatados agrupam-se em quatro tipos de situações, definidas em função da causa do conflito: divergência de opiniões sobre como lidar com situações que requerem tomadas de decisão e resolução de problemas; não observação dos níveis de autonomia decisória impostos a cada um dos membros da família, conforme a função exercida; desempenho individual, no trabalho, considerado insatisfatório; e diferenças de opinião nas tomadas de decisão sobre questões estratégicas do negócio. Em relação às formas pelas quais as situações de conflito foram geridas, nota-se que parte das situações de conflito foi gerida por meio das estratégias consideradas mais assertivas, quais sejam as baseadas no acordo ou na colaboração, ao passo que outra parte foi gerida por meio de estratégias tidas como inassertivas, baseadas no não enfrentamento ou na competição. Os resultados deste estudo permitem a evidenciação da natureza e do processo das situações de conflito, no contexto das organizações familiares de pequeno porte. Também, a pesquisa contribui às discussões do campo de estudos pela aplicação do Modelo de Três Círculos do Sistema de Empresas Familiares, o qual se mostrou útil na identificação do sistema de papéis desempenhados pelos membros da família que têm algum tipo de relacionamento de influência no comportamento e desempenho da empresa.

Palavras-chave: Empresa familiar; Conflitos familiares; Modelo de Três Círculos do Sistema de Empresas Familiares; Pequena empresa.

Abstract

In this study, the objective was to identify the family conflicts that occurred in a small family business of retail cosmetics, and to examine how the conflict situations were managed by the family members. This is a basic qualitative study, in which data were collected through individual qualitative interviews, carried out with four family members. The results indicate that the conflicts reported are grouped into four types of situations, defined according to the cause of the conflict: divergence of opinions on how to deal with situations that require decision-making and problem solving; failure to observe the levels of decision-making autonomy imposed on each of the family members, according to the function performed; individual performance at work, considered unsatisfactory; and differences of opinion in decision-making on strategic business issues. Regarding the ways in which conflict situations were managed, it is noted that part of the conflict situations was managed through strategies considered more assertive, which are those based on agreement or collaboration, while another part was managed by through strategies considered inassertive, based on non-confrontation or competition. The results of this study allow the disclosure of the nature and process of conflict situations, in the context of small family organizations. Also, the research contributes to the discussions in the field of studies by applying the Three-Circles Model of the Family Business System, which proved to be useful in identifying the system of roles played by family members who have some type of relationship of influence on behavior and company performance.

Keywords: Family companies; Business-family conflicts; Three-Circles Model of the Family Business System; Small business.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares têm elevado destaque nas economias dos países, visto a expressiva participação delas no produto interno bruto, e na capacidade de geração de postos de trabalho e nos índices de empregabilidade, sendo um grande mediador na distribuição de renda da população. Os dados oficiais do Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021) mostram que as empresas familiares são a maioria no Brasil e, também, um dos vetores propulsores da economia nacional.

Uma empresa familiar é aquela em que dois ou mais membros de uma família detêm a propriedade da organização e/ou exercem algum papel gerencial nesta organização, sendo que o fundador deve ser membro dessa família (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). Considera-se que as empresas familiares se beneficiem de alguns elementos peculiares, como como a relação de lealdade e de comprometimento, com o negócio, dos membros da família que atuam como gestores com o negócio (KETS DE VRIES, 1993), a despeito da interação de indivíduos de diferentes gerações ou famílias. Tal reciprocidade faz-se necessária, na medida em que há a intenção de promover-se a sucessão hereditária na propriedade e gestão da organização (LODI, 1993; ZELLWEGER; NASON; NORDQVIST, 2011).

Contudo os conflitos entre os membros da família . ou das famílias, quando há mais de uma envolvida na propriedade e gestão da organização . são considerados um dos principais problemas encontrados nas organizações familiares. Os conflitos dizem respeito a tomadas de decisão e formas de proceder-se em relação a questões como planejamento, gerenciamento e liderança (POUTZIOURIS, 2003). Contribuem para a instituição desse ambiente de conflitos interpessoais, a forte associação da dimensão empresarial com a familiar, em que papéis organizacionais e familiares podem sobrepor-se, conforme as características das relações afetivas entre os membros da família (BORNHOLDT, 2005; BRITO; SILVA; MUNIZ, 2010).

Com base no exposto, pretendeu-se, por meio desta pesquisa, responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais são os tipos de conflitos familiares que ocorrem na organização estudada, e de que formas as pessoas envolvidas lidam com estes conflitos? Nessa linha, estabeleceu-se como objetivo identificar os conflitos familiares ocorridos e examinar de que forma eles foram abordados.

Para isto, o estudo foi realizado junto a uma pequena empresa familiar de comércio varejista de cosméticos, sediada no estado de Minas Gerais. À época da realização da pesquisa, sete pessoas atuavam na empresa, sendo que, destas, seis eram membros da família. A empresa foi selecionada para o estudo pelo conhecimento prévio, por um dos autores deste estudo, da ocorrência sistemática de conflitos interpessoais dentre os membros da família.

Na sequência, este artigo está organizado da seguinte forma: primeiro, no referencial teórico, onde se discutem a definição de empresa familiar, o Modelo de Três Círculos dos sistemas familiares e a natureza dos conflitos familiares; na sequência, após a descrição dos procedimentos metodológicos, é feita a apresentação, análise e discussão dos dados, seguidas das considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definição de empresa familiar

A definição de empresa familiar difere entre alguns autores. Donnelley (1976), enfatiza que, para configurar-se como uma empresa familiar, é necessário que haja,

no mínimo, a segunda geração dos gestores da empresa como proprietária da mesma. Bernhoreft (1991) e Lodi (1993), da mesma forma, definem que a empresa deve possuir, pelo menos, duas gerações de dirigentes, visto que a sucessão a partir do fundador é pelo fator hereditário. Ainda em relação à participação dos membros da família na gestão da empresa, Bernhoreft (1991) considera que é preciso que, pelo menos, duas gerações tenham algum papel na gestão da empresa. Leone (1991), por outro lado, diverge de tal entendimento e compreende que não é necessária a presença da segunda geração na organização, mas que a empresa tenha sido iniciada por meio de um membro da família e que haja participação de outro membro na propriedade ou na gestão do negócio.

Donnelley (1976) ressalta alguns fatores que caracterizam uma empresa familiar: a relação familiar é um dos fatores determinantes da sucessão administrativa; os valores organizacionais estão identificados com a família, seja por meio de publicações formais da empresa ou pelas tradições da organização; as ações de um membro da família exercem influência, ou pelo menos acredita-se que exerçam, sobre a reputação da empresa, independentemente de sua participação formal; a posição ocupada pelo membro da família na empresa influenciará sua situação familiar; o membro da família deverá relacionar-se claramente com a empresa a fim de determinar sua própria vida profissional. Ainda, a empresa familiar deve se identificar com o sobrenome da família ou com a imagem do fundador, formando os seus valores institucionais, que deverão estar presentes na organização (LODI, 1993).

Com base em tais entendimentos, adotou-se, neste trabalho, a compreensão de que, para ser considerada uma organização familiar, a empresa deve possuir as seguintes características: ter sido iniciada por um dos membros da família; haver membros da família atuando na gestão da organização; adoção do fator hereditário como critério de sucessão do principal gestor; e a presença de valores organizacionais baseados na imagem do fundador ou a identificação do sobrenome da família.

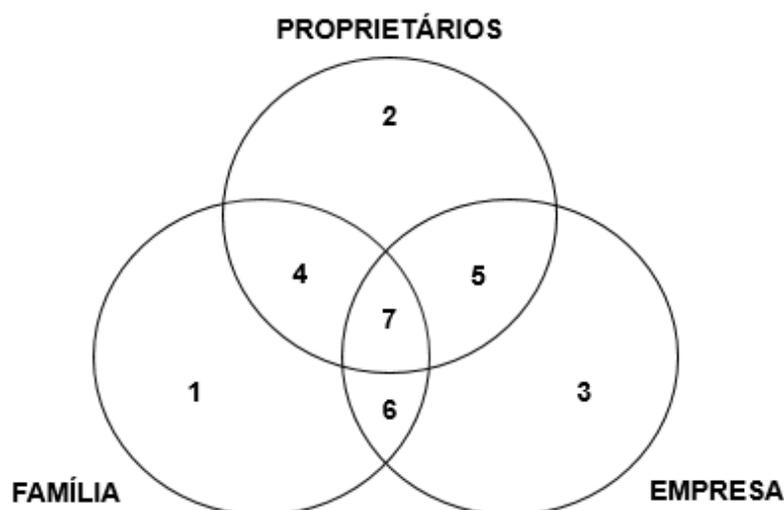
2.2 O Modelo dos Três Círculos do Sistema de Empresas Familiares

O Modelo dos Três Círculos, desenvolvido por Gersick, Hampton, Lansberg e Davis (2006) a partir das contribuições seminais de Tagiuri e Davis (1996), volta-se à compreensão do comportamento do sistema de empresas familiares. Pelo Modelo, conforme se observa pela Figura 1, o sistema da empresa familiar abrange três subsistemas ou grupos . a empresa, a família e os proprietários . que interagem no processo de influência e direcionamento do desempenho da empresa e da família.

No Modelos, as áreas e interseções identificadas por números representam os indivíduos envolvidos na propriedade e/ou na gestão da empresa, e seus papéis desempenhados, nesse sistema. Na área 1, denominada família, encontram-se os familiares que não possuem participação acionária e não exercem funções diretivas na empresa, como cônjuges, filhos mais novos e outros familiares desvinculados. Na área 2, denominada proprietários, têm-se as pessoas ou outras entidades que possuem participação acionária na empresa familiar, mas não pertencem à família nem exercem função diretiva. Na área 3, denominada empresa, há as pessoas que ocupam cargos de gestão, em diferentes níveis, e que não fazem parte da família e não possuem participação acionária.

Na área 4, denominada família e propriedade, encontram-se membros da família que podem ser proprietários, mas não ocupam cargos de responsabilidade; ainda, possuem determinada participação acionária, geralmente, como fonte de renda. Na área 5, denominada proprietários e empresa, há os indivíduos com participação acionária e que desenvolvem funções de gestão, sem, contudo, pertencer

Figura 1: Modelo de Três círculos do sistema de empresas familiares



Fonte: Elaborado com base em Gersick et al. (2006).

à família que detém o controle da empresa. Na área 6, denominada família e empresa, têm-se os membros da família que desenvolvem funções de gestão, contudo não possuem participação acionária. Por fim, na área 7, denominada família, proprietários e empresa, encontram-se os membros da família proprietária que possuem participação acionária e que ocupam cargos de gestão.

Por permitir a clara delimitação dos papéis das pessoas envolvidas na propriedade e na gestão da organização, o Modelo dos Três Círculos é considerado útil à compreensão de causas e naturezas dos conflitos interpessoais entre esses atores. A especificação dos subsistemas e de atores e de seus papéis, colabora no entendimento das complexas interações existente no ambiente organizacional familiar e, assim, a compreensão dos conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites individuais (GERSICK et al., 2006). Logo, o Modelo foi tomado como parâmetro para a identificação e análise dos papéis dos membros da família que estão relacionados à empresa familiar pesquisada.

2.3 Conflitos familiares: definição, causas e gestão

A empresa familiar é vista como uma organização socialmente complexa, em que se considera que a ocorrência de conflitos, entre os seus membros, seja algo inevitável, uma vez que, normalmente, os conflitos originam-se de expectativas diferentes em relação a uma situação específica. Não obstante, a compressão das causas e dos efeitos gerados pelos conflitos é um elemento considerado especialmente relevante ao processo de desenvolvimento da organização (CASILLAS, DÍAZ; VÁZQUEZ, 2007).

Como indica Rondeau (1996), as situações de conflito podem ocorrer em dois níveis, o individual e o grupal. O conflito surge quando uma das partes, indivíduo ou grupo, percebe a outra como obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que leva a um sentimento de frustração que, por sua vez, pode gerar alguma reação da outra parte. Apesar de a noção mostra-se bem abrangente, Rondeau (1996) aponta algumas características que, geralmente, são associadas à existência de conflitos, quais sejam a interdependência das partes, a incompatibilidade percebida por uma delas e a interação social onde se exprimem os conflitos.

Na mesma linha de pensamento de Rondeau (1996), Robbins (2002) define a origem dos conflitos como “[...] um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, algum fato que a primeira considera importante”. E, como mostra Follet (1997), não é possível evitar-se os conflitos, visto que eles estão associados às diferenças de cada indivíduo.

Uma das perspectivas teóricas pelas quais se tem buscado compreender a origem dos conflitos em contextos de trabalho familiar é a Teoria dos Papeis, desenvolvida por Beutell e Greenhaus (1985). A teoria baseia-se no entendimento de que o conflito na relação trabalho-família se dá entre os papéis exercidos pelos indivíduos, uma vez que papéis opostos originam um conjunto de pressões que resultam na diminuição da capacidade do indivíduo exercer plenamente seu papel em uma das esferas, devido às exigências do papel na outra.

Pela Teoria dos Papeis, os conflitos podem ser relacionados a três fatores. Primeiro, o fator tempo, que se mostra presente quando um dos domínios exige uma maior participação em detrimento da presença no outro domínio, por exemplo, a excessiva carga de trabalho impede que a pessoa cumpra seu papel de mãe ou de pai, junto à família. Segundo, o fator tensão, que ocorre quando as tensões existentes, devido a um dos domínios, afetam a performance do indivíduo no outro. Terceiro, o fator comportamento, quando o comportamento no papel exercido em um dos domínios deixa a desejar em decorrência do papel desempenhado no outro domínio.

No âmbito do Modelo de Três Círculos do sistema de empresas familiares (GERSICK et al., 2006), Bernhoeft e Castanheira (1995) indicam que a sobreposição das dimensões proprietários e família mostra-se como uma das origens de conflitos, quando os proprietários da empresa não fazem a distinção entre direitos e deveres atinentes a cada uma dessas dimensões. Em outro sentido, como sugere Amendolara (2005), os conflitos, nas organizações familiares, podem ter sua origem nos choques geracionais, quando membros da família, de diferentes gerações, ocupam cargos ou têm alguma atribuição junto à empresa. Parte dos conflitos pode decorrer, também, da falta de convergência, entre os gestores que são membros da família, em relação à necessidade de profissionalizar-se o modelo de gestão da organização (FORTES; DANIELI; MÜLLER, 2013).

Como aponta Berg (2012), há algumas maneiras pelas quais uma situação de conflito pode ser gerida, em que se destaca o método Thomas-Kilmann, que abrange cinco formas de administrarem-se conflitos. Uma dessas formas é a competição, que diz respeito a uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir o indivíduo procura atingir seus próprios interesses em detrimento dos da outra pessoa, é um estilo agressivo onde o indivíduo faz uso do poder para vencer. Outra forma é a acomodação, que se trata de uma atitude inassertiva, cooperativa e autossacrificante . o oposto da competição . em que, ao se acomodar, a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. É identificada como um comportamento generoso, altruísta e dócil.

A terceira forma é o afastamento, que se refere a uma atitude inassertiva e não cooperativa, pois, ao se afastar, a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e tampouco coopera com a outra pessoa. O indivíduo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça. Outra forma é o acordo, que se mostra uma posição intermediária entre a assertividade e cooperação, onde o indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio termo. Por último, há a forma da colaboração, que diz respeito a uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, em que o indivíduo, ao

colaborar, procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Por fim, destaca-se que os conflitos, no ambiente organizacional, podem ter consequências positivas e negativas (BURBRIDGE; BURBRIGDE, 2012). Eles podem auxiliar no processo de mudanças necessárias à organização, como um mecanismo corretivo de problemas passados, além de propiciar o crescimento intelectual e produtivo, por exemplo, por meio de estímulos, aos integrantes da organização, na busca por inovações. Em contrapartida, podem gerar efeitos ao desempenho da organização, que se mostram por meio da rotatividade de empregados, absenteísmo, queda da produtividade, e motivação reduzida associada à frustração e tensão entre os indivíduos, dentre outros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, em que se a proposta do estudo qualitativo básico como orientador da estratégia de pesquisa, o qual se caracteriza, primariamente, pelo foco no desvelamento e interpretação de significados atribuídos pelas pessoas na construção da realidade social (MERRIAM, 2002). A unidade de análise trata-se de uma organização familiar do ramo de comércio varejista de cosméticos, localizada no Estado de Minas Gerais.

Para o levantamento dos dados, feito em 2020, foram realizadas entrevistas qualitativas individuais, com quatro membros da família que atuam na empresa, quais sejam os dois proprietários (que são casados) e os seus dois filhos . uma filha e um filho. Salieta-se que outros dois membros da família que atuam na empresa, a irmã de uma das proprietárias e o genro dos proprietários, não foram entrevistados.

As entrevistas foram realizadas por meio da utilização de roteiro de entrevista semi-estruturado, com perguntas relativas aos seguintes assuntos: cargos ocupados, e atribuições e responsabilidades dos membros da família; por que decidiram trabalhar na empresa da família; se ocorriam conflitos interpessoais e como eram as situações de conflito; como os conflitos eram geridos; e as consequências geradas pelos conflitos.

Após a transcrição integral e literal do conteúdo dos áudios das entrevistas, para o tratamento dos dados, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo, conforme procedimentos propostos por Bauer (2002). Por meio da identificação das unidades de significado, bem como de suas relações, as seguintes categorias, que emergiram dos dados, foram consideradas na análise e discussão dos resultados: causas dos conflitos, consequências dos conflitos e como os conflitos são geridos.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Caracterização da empresa familiar pesquisada

A empresa pesquisada, voltada ao comércio varejista de cosméticos, iniciou suas atividades no ano de 2015, por meio da associação de duas amigas que trabalhavam como consultoras e revendedoras de marcas de cosméticos, como Avon e Natura. Por mais de 20 anos, as duas aturam no sistema de vendas porta-a-porta, rotina que, por vezes, mostrava-se desgastante, ao mesmo tempo em que aumentava o desejo de estabelecerem-se, no mercado, como empresárias de uma rede de vendas direta, impulsionou a abertura da loja.

O capital para investimento inicial foi aportado pelas duas sócias e suas famílias. A empresa adotou como conceito do negócio o diferencial da pronta-entrega de produtos, antes, adquiridos por meio de encomendas cujo prazo de entrega era

dependente da programação de cada representante, e ainda a possibilidade de repasse ao cliente do valor promocional na campanha de vendas válida. A política de trabalho, desde a inauguração, foi orientada pela qualidade dos produtos e por um bom atendimento aos clientes.

No decorrer do segundo ano de existência do negócio, uma das sócias vendeu a sua participação ao marido da outra sócia. Atualmente, a empresa conta com três unidades, e a equipe de trabalho conta com sete pessoas, sendo seis da família, como se apresenta no Quadro 1. Como mencionado, neste estudo, foram entrevistados a Sócia1, o Sócio2, a Filha1 e o Filho2.

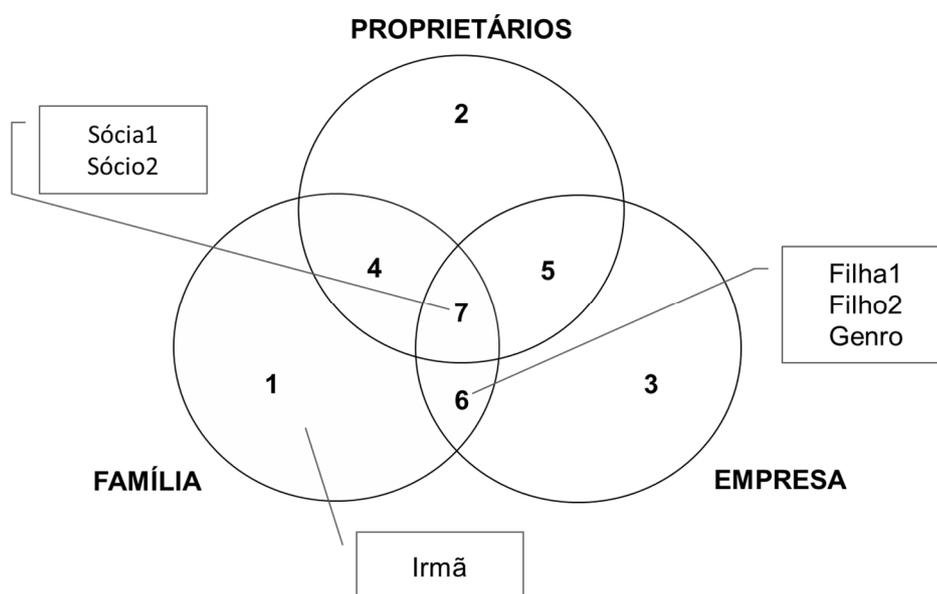
Quadro 1: Membros da família atuantes na empresa familiar

Membro da família	Identificação	Função exercida na empresa	Faixa etária	Escolaridade
Proprietária, esposa do Sócio2	Sócia1	Gestão geral	50 a 60 anos	Ensino médio completo
Proprietário, esposo da Sócia1	Sócio2	Gestão geral	50 a 60 anos	Ensino superior completo
Filha dos proprietários	Filha1	Gestão de marketing e de vendas	30 a 35 anos	Ensino superior completo
Filho dos proprietários	Filho2	Gestão de estoques	25 a 30 anos	Ensino superior completo
Genro dos proprietários, esposo da Filha1	Genro	Gestão financeira	35 a 40 anos	Ensino superior completo
Irmã da proprietária	Irmã	Atendimento ao cliente e vendas	50 a 60 anos	Ensino médio completo

Fonte: Elaboração própria.

Na sequência, tem-se o Modelo de Três Círculos do sistema de empresas familiares da empresa pesquisada (Figura 2), em que cada um dos membros da família encontra-se alocado em uma das áreas ou interseções, que representam seus papéis desempenhado, no sistema.

Figura 2: Modelo de Três Círculos do Sistema de Empresas Familiares da empresa pesquisada



Fonte: Elaboração própria.

Na área 1, denominada família, encontra-se a Irmã, que, apesar de atuar na empresa, não participa da gestão nem da propriedade. Na área de interseção 6, denominada família e empresa, encontram-se a Filha1, o Filho2 e o Genro, que, apesar de não serem proprietários, são membros da família que participam da gestão do negócio. Finalmente, na área de interseção 7, denominada família, proprietários e empresa, encontram-se a Sócia1 e o Sócio2, que acumulam os papéis de membros da família, proprietários e gestores do negócio.

4.2 Os conflitos familiares no contexto da empresa pesquisada

Buscou-se identificar, a partir dos relatos dos participantes da pesquisa, alguns dos conflitos familiares que já ocorreram, no tempo de existência da empresa, e de que forma os membros da família lideram com estes conflitos. Da análise dos dados, em relação aos diversos conflitos relatados, emergiram quatro tipos de conflito entre os membros da família. Com isso, neste estudo, buscou-se caracterizar os diferentes tipos de conflito por meio da descrição de apenas uma situação, para cada um dos tipos, com a finalidade de se evidenciar a natureza do conflito e ilustrar as diferentes formas que os conflitos familiares podem tomar.

O primeiro dos tipos de conflito identificados refere-se à divergência de opiniões sobre como lidar com situações que requerem tomadas de decisão e resolução de problemas, relativas aos processos de trabalho. Tal conflito é ilustrado por meio da fala da Filha1, em relação à concessão de crédito ao cliente:

Minha mãe, por antigamente trabalhar com as famosas revistinhas de cosméticos, possuía um contato mais direto com o cliente, de modo que quando esse cliente, às vezes, pedia para poder pagar o produto alguns dias depois, ela aceitava. Porém, como pode-se imaginar, muitas pessoas sumiram sem nem sequer dar explicações e muito menos pagar o produto que já havia adquirido. Quando ela me contava que havia entregado um produto sem que o cliente tivesse pago no momento da compra, nós discutíamos e entrávamos em atrito pelas visões diferentes de gestão. (FILHA1)

De acordo com a visão da Sócia1, baseadas em suas experiências no processo de vendas, principalmente à época em que atuava no sistema de vendas porta a porta, a política de concessão de prazo aos clientes deve seguir uma linha mais flexível. Não obstante, o Filho2 compartilha da opinião da Filha1, evidenciando que a origem de um conflito pode estar relacionada à percepção, por uma das partes, de que o comportamento da outra parte se mostra como um elemento negativo ao negócio (ROBBINS, 2002).

Contudo se observa que os membros da família apresentaram dificuldades para interagir no sentido de alcançar-se um consenso sobre os critérios a serem adotados como parâmetros para a decisão sobre a concessão de prazo para pagamento. Como evidencia o relato da Filha1, a forma encontrada para evitarem-se novas discussões e conflitos, com o intuito de atenuarem-se os efeitos negativos para a convivência no trabalho e na família, foi a baseada no não enfrentamento:

Depois de uma nova situação em que uma cliente, na qual minha mãe confiava, deixou de pagar um determinado produto, decidi que não iria mais influenciar em sua decisão de vendas, para evitar novos atritos, uma vez que ela é a proprietária da empresa e detém o poder de liderança. (FILHA1)

Esta estratégia de gestão do conflito mostra-se consoante à acomodação apontada por Berg (2012), dado que a Filha1 decide por abdicar dos seus próprios

princípios de comportamento frente à política de vendas adotada, em respeito ao papel de proprietária da Sócia1.

O segundo tipo de conflito identificado diz respeito à não observação dos níveis de autonomia decisória impostos a cada um dos membros da família, conforme a função exercida, na empresa. Esta forma de conflito pode ser demonstrada por meio do relato da Sócia1, em relação ao comportamento da Irmã:

Uma situação interna à empresa aconteceu com uma das funcionárias, minha irmã. Os conflitos se deram por conta de liberdades extremas no recinto de trabalho, pela funcionária, local este o qual deveria ser respeitado. A mesma vendia os seus produtos pessoais na minha loja e sem a minha autorização. (SÓCIA1)

O comportamento da Irmã de usufruir do local de trabalho para realizar a venda de produtos cosméticos próprios, sem autorização dos proprietários, resultou na geração de incômodos não apenas no ambiente de trabalho, mas, também, nos ambientes familiares. Os laços familiares dos membros organizacionais podem confundir a relação patrão-empregado, em que os direitos e deveres de cada um se misturam, a ponto de permitir a instalação de conflitos, sendo essencial que haja a separação entre as questões empresariais e familiares (BERNHOEFT; CASTANHEIRA, 1995).

Em relação à forma pela qual se buscou gerir o conflito, a Sócia1 menciona que:

Após análise do caso com o membro sócio da empresa, foi decidido que seria considerada a possibilidade de participação dos lucros pela funcionária, de modo que o ocorrido foi resolvido, e a situação não mais repetida.

Para a resolução do conflito, a Sócia1 buscou promover um acordo com a Irmã, em que se definiu uma política de comissão sobre vendas pela qual Irmã teria um percentual referente às vendas mensais da empresa, desde que parasse de comercializar os seus próprios produtos, no ambiente da empresa. A gestão de um conflito com base em um acordo (Berg, 2012) é considerada uma forma mutuamente aceitável e benéfica; no caso da empresa pesquisada, o acordo levou a efeitos positivos tanto para a empresa quanto para a convivência familiar.

O terceiro tipo de conflito, identificado por meio dos relatos dos participantes da pesquisa, é referente ao desempenho individual no trabalho considerado insatisfatório, que se ilustra por meio da fala do Filho2 se sentia sobrecarregado frente às suas atribuições, como o próprio menciona:

Além da empresa, eu também sou estudante na universidade federal. As demandas de organização, estoque e tempo de trabalho que a loja estava requisitando de mim estavam me sufocando a ponto de atrapalhar meu rendimento estudantil. O *stress*, nervosismo e cansaço gerados por toda essa situação estavam me deixando incapaz de exercer um bom trabalho em que o relacionamento com os demais membros da empresa e da família estava sendo afetado negativamente, instalando-se caos e discussões em ambos os ambientes. (FILHO2)

A situação vivenciada pelo Filho2 demonstra uma relação de conflito entre as dimensões pessoal e profissional, em que ele não conseguia dedicar-se plenamente ao cumprimento de todas as responsabilidades assumidas como membro da empresa e como estudante. Tal situação mostra-se alinhada ao que Beutell e Greenhaus (1985)

definem como a tensão existente devido a um dos domínios afetar o desempenho individual em outros domínios. Quando o indivíduo assume diferentes papéis, ao mesmo tempo, há uma sobrecarga resultante das demandas do trabalho e da família, em que conflitos podem originar-se.

Após o Filho2 compartilhar o seu entendimento sobre a situação, com os demais membros, os membros da família encontraram uma forma de lidar com o conflito:

Como eu não gostaria de sair da empresa visto ser um trabalho o qual acho gratificante, diante das minhas obrigações para também com os estudos, os outros membros da organização resolveram auxiliar nas funções que estavam destinadas à minha área, de modo que a minha carga horária foi reduzida, se tornando possível conciliar as duas atividades, em que o clima no ambiente de trabalho se tornou agradável. (FILHO2)

A solução do conflito adotada pelos gestores da empresa em relação a situação do Filho2 enquadra-se como uma forma de resolução colaborativa, baseada nos princípios citados por Berg (2012), uma vez que a divisão de tarefas entre os demais membros, os quais colaboraram para o trabalho do Filho2, contribuiu para o bem-estar no ambiente empresarial e também pessoal ao membro específico, promovendo um melhor rendimento no trabalho. Essa solução se tornou benéfica para ambas as partes.

Por fim, identificou-se um quarto tipo de conflito, que diz respeito às diferenças de opinião nas tomadas de decisão sobre questões estratégicas do negócio. Isto se mostra presente no processo de tomada de decisão de continuidade ou não da operação da terceira unidade, em que ele era favorável ao fechamento da unidade, ao passo que a Sócia1 discordava. O Sócio2 relata que:

Uma situação delicada foi em relação à unidade 3 de nossa empresa. Infelizmente, apesar de muita dedicação e trabalho, em que a qualidade e bom atendimento aos clientes eram metas a serem mantidas nas três unidades, a terceira não fornecia o rendimento necessário frente aos investimentos aplicados. A escassez de vendas não conseguia manter os custos, em que se fazia necessário retirar lucros das outras unidades para bancá-la. Apesar disso, minha esposa [Sócia1] não aceitava os dados e se mostrava contrária ao fechamento desta unidade específica, de modo que esta situação fomentava diversos conflitos entre nós, inclusive também no ambiente familiar. Apesar do baixo rendimento, tentamos manter a unidade 3 em funcionamento para agradá-la. (SÓCIO2)

Em decorrência da divergência de opiniões entre os membros da família que são os gestores da empresa, a operação da terceira unidade de negócio foi mantida por mais um ano, a partir do início das discussões, pelos proprietários. Na visão do Sócio2, o forte desejo expresso pela Sócia1 de que o negócio se expandisse impedia que ela optasse pelo encerramento da operação da unidade, a despeito de sua inviabilidade econômico-financeira. Tal situação mostra-se alinhada ao que Morgan (1996) aponta como a interferência de fatores emocionais nas decisões empresariais, as quais, por sua vez, levam à ocorrência de conflitos que se mostram de difícil resolução por meio da conciliação.

Isto se revela pela fala do Sócio2, a qual mostra que a solução do conflito se deu pelo uso de poder de forma agressiva por parte de um dos membros da família, evidenciando a utilização da forma de gestão de conflitos classificada como competição (BERG, 2012):

A contínua falta de vendas na unidade 3 associada ao detrimento dos lucros nas outras unidades, fez-se necessária a adoção de uma atitude irremediável por minha parte. Visto que a maior parte dos investimentos no negócio estarem relacionados à minha pessoa, decidi impor o fechamento da loja caso contrário cessaria futuros investimentos. A decisão foi por fim acatada e unidade fechada. (SÓCIO2)

Com base no exposto, verifica-se que todos os entrevistados vivenciaram algum conflito familiar. Nota-se que os conflitos se apresentam por meio de quatro situações, as quais são indicativas das causas dos conflitos: aquelas em que há divergência de opiniões sobre como lidar com situações que requerem tomadas de decisão e resolução de problemas, relativas aos processos de trabalho; outras em que não há observação dos níveis de autonomia decisória impostos a cada um dos membros da família, conforme a função exercida, na empresa; situações em que o desempenho individual no trabalho é considerado insatisfatório; e, por fim, as situações em que há diferenças de opinião nas tomadas de decisão sobre questões estratégicas do negócio.

Não obstante, ainda que, em alguns casos, os participantes da pesquisa tivessem clareza sobre os motivos dos conflitos, nota-se que apenas uma parte das situações de conflito foi gerida por meio das estratégias consideradas mais assertivas, quais sejam as baseadas no acordo ou na colaboração (BERG, 2012). Nos casos em que a abordagem à situação de conflito dá-se por meio de estratégias orientadas pelo não enfrentamento ou pela competição, ainda que se resolva o problema que representa o objeto do conflito, há a tendência de que o relacionamento interpessoal leve a novas situações conflituosas, uma vez que uma das partes pode compreender que seus interesses foram prejudicados, pela outra parte.

Entende-se que os conflitos podem ter resultados positivos ou negativos. Para a Sócia1, os conflitos, de um modo geral, podem trazer resultados satisfatórios quando promovem oportunidades, ainda que, em alguns momentos, colaborem para o estabelecimento de um ambiente de trabalho pouco agradável, pelos atritos que tendem a gerar efeitos negativos, também, no ambiente familiar. Para o Sócio2, as situações de conflitos são úteis para proporcionar aprendizados a todos, na organização, em especial, no sentido de se evitar que tais situações se repitam.

Na visão da Filha1, os resultados são positivos para a empresa, uma vez que, na solução de conflitos, há a tendência de se colocar a harmonia no ambiente de trabalho em primeiro lugar, contribuindo para o convívio entre eles. O Filho2 expressa entendimentos similares, no sentido de que os conflitos são satisfatórios porque são divergências de opiniões e podem trazer melhorias para o desenvolvimento da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, objetivou-se identificar os conflitos familiares ocorridos, em uma pequena empresa familiar de comércio varejista de cosméticos, e examinar de que forma as situações de conflito foram geridas, pelos membros da família. Os resultados indicam que, no caso da organização pesquisada, os conflitos relatados podem ser agrupados em quatro tipos de situações, definidas em função da causa do conflito: divergência de opiniões sobre como lidar com situações que requerem tomadas de decisão e resolução de problemas, relativas aos processos de trabalho; não observação dos níveis de autonomia decisória impostos a cada um dos membros da família, conforme a função exercida, na empresa; desempenho individual, no

trabalho, considerado insatisfatório; e diferenças de opinião nas tomadas de decisão sobre questões estratégicas do negócio.

Em relação às formas pelas quais as situações de conflito foram geridas, em consonância ao método Thomas-Kilmann (BERG, 2012), os resultados permitem verificar que diversas estratégias foram adotadas, no caso da organização pesquisada. Parte das situações de conflito foi gerida por meio das estratégias consideradas mais assertivas, as baseadas no acordo ou na colaboração, ao passo que outra parte foi gerida por meio de estratégias tidas como inassertivas, quais sejam as baseadas no não enfrentamento ou na competição.

Os resultados proporcionados por este estudo permitem a evidenciação da natureza e do processo das situações de conflito, no contexto das organizações familiares de pequeno porte. Também, a pesquisa contribui às discussões do campo de estudos pela aplicação do Modelo de Três Círculos do Sistema de Empresas Familiares (GERSICK et al., 2006), o qual se mostrou útil na identificação do sistema de papéis desempenhados pelos membros da família que têm algum tipo de relacionamento de influência no comportamento e desempenho da empresa.

Este estudo possui, como principal limitação, a impossibilidade de generalização de seus resultados, em função de a análise do fenômeno ter sido feita a partir dos dados coletados por meio de uma única fonte social, bem como pelo campo de pesquisa contemplar apenas uma organização. Com isso, sugere-se a realização de novos estudos, com enfoque em conflitos em organizações familiares de pequeno porte, contudo com um desenho de pesquisa que permita a inclusão de organizações representativas de setores diversos.

REFERÊNCIAS

- AMENDOLARA, L. **Sucessão na Empresa Familiar**. 2. Ed. São Paulo: Lazuli, 2005.
- BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BERG, E. A. **Administração de conflitos: abordagem práticas para o dia a dia**. 1 ed. Curitiba: Juruá, 2012
- BERNHOEFT, R. **Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1991.
- BERNHOEFT, R.; CASTANHEIRA, J. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.
- BEUTELL, N. J.; GREENHAUS, J. H. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- BRITO, M. J.; SILVA, S. S.; MUNIZ, M. M. J. The Meanings of the Death of the Founder: The Constructionist Approach. **Brazilian Administration Review**, v. 7, p. 227-241, 2010.
- BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012
- CASILLAS, J. C.; DÍAZ, C.; VÁZQUEZ, A. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the Family business by behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.
- DONNELEY, R. G. **A empresa familiar**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

FOLLET, M. P. **Profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1997.

FORTES, B. J.LDANIELI, E. A.LMÜLLER, F. M. **Gestão de Empresas Familiares: Estudo de Caso em uma Empresa de Confecções**. **CONVIBRA**, 2013.

GERSIK, K. E.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I.; DAVIS, J. A. **De geração para geração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KETS DE VRIES, M. The dynamic of family controlled firms: the good and the bad news. **Organization Dynamics**, v. 21, p. 59-72, 1993.

LEONE, N. **A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME**. In: Enanpad, 1991, Belo Horizonte. Anais. Belo Horizonte, 1991. p 243-247.

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

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. Oportunidades em empresas familiares. In: LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**. Examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

POUTZIOURIS, P. The strategic orientation of owner-managers of small ventures: evidence from the UK small business economy. **International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**, v. 9, n. 5, p. 185-214, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall. 2002.

RONDEAU, A. A gestão dos conflitos nas organizações. In J. F. CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas. 1996

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.

ZELLWEGER, T. M.; NASON, R. S.; NORDQVIST, M. From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. **Family Business Review**, v. 25, n. 2, p. 136-155, 2011.