

GESTÃO DE CONFLITOS X CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NUMA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR NO RAMO DE FARMÁCIAS

CONFLICT MANAGEMENT X ORGANIZATIONAL CLIMATE: A STUDY IN A SMALL FAMILY BUSINESS IN THE PHARMACY INDUSTRY

ALVES, Carmelita Seno Carneira¹
 ANDO, Esther Yokimi Santos²
 CUNHA, Ingrid Maria Honorato da³
 FERREIRA, Mariana Pereira Santos⁴

Resumo: Dentro do segmento varejista, uma das maiores expansões se verifica no setor de redes de farmácias, observando-se grandes fusões, aquisições e a presença de pequenos estabelecimentos de características familiares, que atuam limitados a atender à população de um determinado bairro da cidade. Tomando por base este objeto de pesquisa, o estudo visa analisar como os conflitos se manifestam neste tipo de organização, e como uma boa gestão dessas ocorrências pode impactar positivamente no clima organizacional de uma empresa familiar evitando, dessa forma, o desgaste das relações e até mesmo a falência. Com o auxílio de uma pesquisa exploratória, de cunho qualitativo, foram extraídas informações de seus proprietários e dos responsáveis por cada unidade do grupo. Os resultados obtidos mostram que alguns dos principais desafios enfrentados pela empresa são: a gestão financeira, a dificuldade de separar o lado pessoal do lado profissional no ambiente de trabalho, e a dificuldade em delegar funções. Esta investigação busca esclarecer, portanto, como a Gestão de Conflitos pode ser uma grande aliada das empresas familiares, que apresentam uma tendência natural a ter um ambiente organizacional conflituoso, visto que os valores e os interesses da família e os da organização, em muitos casos, não estão alinhados.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos; Clima Organizacional; Empresas Familiares.

Abstract: Within the retail segment, one of the largest expansions is seen in the pharmacy chain sector, with large mergers, acquisitions and the presence of small establishments with family characteristics, which operate limited to serving the population of a certain neighborhood of the city. Based on this research object, the study aims to analyze how conflicts manifest themselves in this type of organization, and how a good management of these occurrences can positively impact the organizational climate of a family business, thus avoiding the wear and tear of relationships and even bankruptcy. With the help of an exploratory qualitative research, information was extracted from its owners and those responsible for each unit of the group. The results show that some of the main challenges faced by the company are: financial management, the difficulty of separating the personal side from the professional side in the work environment, and the difficulty in delegating functions. This research seeks to clarify, therefore, how Conflict Management can be a great ally of family businesses, which have a natural tendency to have a

¹Doutorado em Engenharia de Produção- Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca CEFET/RJ - carmelita.alves@cefet-rj.br

²Graduanda em Administração – Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca CEFET/RJ - estherando2005@gmail.com

³Graduanda em Administração – Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca CEFET/RJ - honoratoingrid05@gmail.com

⁴Graduanda em Administração – Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca CEFET/RJ - mari.pferreira@gmail.com

conflicting organizational environment, since the values and interests of the family and those of the Organization, in many cases, are not aligned.

Keywords: Conflict Management; Organizational Climate; Family Businesses.

1. INTRODUÇÃO

Em um contexto de empresa familiar, a Gestão de Conflitos se torna um pilar fundamental para garantir o desenvolvimento saudável do negócio. Desafios como as diferenças de comportamento e opiniões entre gerações sobre a direção dos negócios, disputas de sucessão, ambiente colaborativo com viés mais pessoal do que profissional e a ausência de responsabilidades claramente estabelecidas, podem afetar negativamente uma empresa familiar, podendo também gerar conflitos na convivência fora do ambiente de trabalho.

De acordo com o SEBRAE (2020) no Brasil cerca de 90% das empresas brasileiras possuem o quadro societário e postos de trabalho compostos por pessoas da mesma família. Importante ressaltar também que essas empresas são responsáveis por 65% do PIB nacional e geram empregos para 75% dos trabalhadores brasileiros. Desta forma, é possível ver a relevância e o impacto das empresas familiares na sociedade.

Diante desse cenário é de suma importância que seja realizada a gestão eficaz de conflitos, visto que o conflito familiar pode ter efeitos diretos na satisfação e no desempenho dos funcionários. Os conflitos não resolvidos têm a capacidade de gerar altos níveis de estresse e insatisfação, afetando negativamente além das relações familiares, a eficácia operacional e a sustentabilidade do negócio.

Dessa forma, é possível relacionar como o clima organizacional e a Gestão de Conflitos desempenham papéis fundamentais nas empresas familiares. Assim, é esperado que estabelecer estratégias de Gestão de Conflitos para manter as boas relações seja essencial para lidar com as tensões que surgem em empresas familiares, impactando positivamente no clima organizacional e longevidade do empreendimento.

Por outro lado, o clima organizacional tem grande influência sobre negócios familiares, possibilitando perceber os sentimentos dos colaboradores e quais estratégias devem ser adotadas pela liderança para gerar motivação. O clima organizacional e a Gestão de Conflitos são, portanto, aspectos interligados e fundamentais para o bom funcionamento das empresas familiares. A adoção de práticas de Gestão de Conflitos, preparação adequada de sucessão e atenção ao clima organizacional são essenciais para lidar com desafios enfrentados por esse tipo de empresa.

O estudo realizado tem, assim, como objetivo principal, analisar como a Gestão de Conflitos em uma empresa familiar pode ser útil para o clima organizacional, trazendo benefícios para o relacionamento dos envolvidos e para a longevidade da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão de Conflitos

Segundo o SEBRAE (2022) as empresas familiares possuem algumas características que se configuram como desvantagens, e que podem causar conflitos. Merecem destaque:

- A dificuldade de separar a parte pessoal/afetiva da parte racional, existindo uma tendência para os interesses pessoais dos indivíduos;
- Grande resistência a mudanças, o que contribui para a estagnação da empresa e para sucessivos conflitos decorrentes da falta de modernização;
- Laços afetivos fortes, que influenciam comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa e que, quando não bem gerenciados, podem afetar negativamente o clima organizacional, e a relação dos colaboradores membros da família, com os demais colaboradores;
- Postura de autoritarismo do fundador, que se alternam com atitudes de paternalismo, e que acabam sendo usadas para fins de manipulação.

Ainda segundo essa entidade, alguns outros desafios também são encontrados dentro das empresas familiares como o nepotismo/ favoritismo e a falta de profissionalismo no ambiente de trabalho (SEBRAE,2024). A prevalência do nepotismo em empresas familiares é quase que natural, uma vez que muitos proprietários preferem escolher membros da família, principalmente os mais chegados, por uma questão de confiança e afeto, ou por simplesmente querer favorecê-los. Entretanto, as consequências dessa prática são geralmente negativas, considerando que o colaborador escolhido não tem conhecimento técnico ou competências suficientes para assumir o cargo que lhe foi delegado. Sob essa óptica, o problema da falta de profissionalização se agrava ainda mais com a escolha de pessoas não qualificadas para desempenhar funções dentro da organização.

Sob esse viés, o modelo THOMAS KILMANN (1992) apresenta cinco formas para se administrar conflitos:

1. Competição: estilo marcado pela assertividade em detrimento da cooperatividade. Aqui o uso do poder tem o objetivo de garantir a vitória de um indivíduo ou um grupo perante

o outro, e pode ser útil quando é necessário agir sob pressão, ou quando as decisões têm que ser tomadas de forma rápida e objetiva. Entretanto, essa abordagem pode ser vista como agressiva, e pode prejudicar relações futuras, assim como o clima organizacional;

2. Acomodação: uma abordagem oposta à da Competição, na qual o indivíduo renuncia aos seus próprios interesses para dar lugar aos interesses de outro indivíduo ou do grupo. É um estilo cooperativo, que prioriza a harmonia das partes envolvidas, e a manutenção de um bom clima colaborativo;

3. Afastamento: fundamenta-se na negação ou no adiamento de um conflito. Uma de suas motivações está no medo de lidar diretamente com o problema e, por isso, alguns podem postergar a sua resolução para que não precisem enfrentá-lo. Essa estratégia pode ser útil em decisões que precisam ser tomadas com calma e de forma cuidadosa, mas se utilizada de forma constante, pode levar à falta de solução de conflitos no negócio a longo prazo;

4. Acordo: estilo em que se busca solucionar conflitos através de um meio termo entre as partes envolvidas. Busca-se uma espécie de consenso, no qual os dois lados terão que fazer concessões para que ambos possam sair satisfeitos no final;

5. Colaboração: semelhante ao anterior, também esta busca encontrar uma solução que atenda completamente aos interesses dos que estão envolvidos. Trata-se de uma atitude cooperativa, na qual a colaboração e a compreensão dos interesses do outro indivíduo é feita para atender as demandas de todos os envolvidos.

No universo das empresas familiares, o desafio está em saber escolher, dentre todas as abordagens, qual delas se encaixa melhor como forma de resolução para o tipo de problema que está afetando a organização.

2.2. Clima organizacional

De acordo com LEE e STEERS (2017), o clima organizacional reflete o grau de satisfação dos colaboradores de uma organização no seu ambiente de trabalho. Seria, desta forma, a percepção que os colaboradores possuem sobre a mesma, especialmente sobre a atmosfera do seu ambiente de trabalho.

Quando o ambiente de trabalho é agradável e consegue atender as necessidades dos colaboradores, existe uma chance maior de que apresentem um melhor desempenho em suas funções. Entretanto, quando uma empresa familiar, por exemplo, não possui boa comunicação interna, apresenta falta de profissionalização da gestão e do funcionamento das operações, e não define claramente as tarefas de cada um no negócio, a perspectiva e os sentimentos dos

colaboradores sobre sua organização serão negativos, prejudicando sua motivação e produtividade operacional.

Como ressaltado anteriormente pelos autores, o clima organizacional é uma espécie de termômetro a respeito dos sentimentos dos indivíduos que atuam na organização. Nesse sentido, encorajar um bom clima organizacional dentro das empresas familiares é crucial para garantir que as suas peculiaridades negativas não corroam o engajamento e a satisfação dos colaboradores com o seu trabalho. Uma boa percepção dos indivíduos, de forma majoritária, sobre o seu ambiente organizacional, gera naturalmente mais colaboração, ânimo e bem estar e, por sua vez, faz com que desempenhem melhor e com mais eficácia as suas responsabilidades.

2.3. Empresas Familiares

Face às diversas definições que foram desenvolvidas ao longo dos anos por diferentes autores, não é possível definir com assertividade, no meio acadêmico, o conceito de empresa familiar. Dessa forma, o presente estudo propõe uma análise de algumas das diferentes definições que a literatura oferece para esse tema, e quais são seus pontos em comum.

Alguns autores definem a empresa familiar apenas levando em consideração a existência de uma(s) família(s) como responsável pela fundação de uma organização. Na perspectiva de LANZANA e CONSTANZI (1999), por exemplo, a empresa familiar é aquela que possui um ou mais membros da família inseridos no controle gerencial, com a finalidade de reter parte significativa da empresa. Essa perspectiva destaca a participação de integrantes de uma mesma família em uma organização, ressaltando também que esta será caracterizada como familiar, quando a família em questão detiver uma parcela significativa do capital.

Em consonância com LANZANA e CONSTANZI (1999), outros autores configuram a instituição familiar também pelo viés da propriedade de ações, e não só pela participação da família na criação/gestão do negócio. ANDERSON e REEB (2003) afirmam que as empresas familiares são aquelas que apresentam os membros da família como participantes do conselho, e/ou como possuidores de ações da empresa. Essa abordagem, bem como a citada anteriormente, abarca as características da participação acionária dos membros da família, e da presença deles no conselho da corporação.

Em ambas as definições, a participação de integrantes de uma mesma família nas atividades de um negócio é o que melhor define o tipo de empresa que está sendo estudada. Entretanto, a literatura também ressalta que características como a posse de ações, a participação no conselho da organização, e a detenção da maior parte do capital da empresa por

parte da família fundadora, também são alguns dos fatores mais observáveis dentro desse tipo de empreendimento e, conseqüentemente, os que melhor podem defini-lo conceitualmente.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo em questão foi realizado a partir de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, citada por CRUZ (2015). A opção por uma pesquisa exploratória deve-se ao fato da necessidade de colher informações a respeito da empresa objeto de estudo, para assim levantar hipóteses sobre os conflitos em empresas familiares, as suas origens e as possíveis maneiras de se solucionar tais impasses, à luz da Gestão de Conflitos.

3.1. Objeto da pesquisa

A empresa escolhida para a investigação é formada por uma rede composta por quatro pequenas farmácias de bairro, localizadas na Região dos Lagos no estado do Rio de Janeiro, nas quais trabalham atendentes, estoquistas, operadores de caixa e gerentes, além do casal proprietário do negócio, sua filha e genro, ambos farmacêuticos. Ao grupo se dará o nome de Empresa X, para preservar a confidencialidade das informações.

A empresa, que abriu sua primeira loja em março de 2022, sinaliza um momento de crescimento do negócio, num ritmo de duas novas unidades por ano, porém essa expansão tem trazido desafios para a família proprietária, que vinha trabalhando num outro ramo há décadas, até à formatura da filha em Farmácia, e ao seu casamento com um colega também farmacêutico. Assim, ao adentrar em um território ainda desconhecido, os proprietários passaram a ter divergências de opinião a respeito da gestão do novo negócio, o que provocou, dentro da empresa, diferentes tipos de conflitos entre os familiares.

3.2. Os sujeitos da pesquisa

Para a coleta de dados necessários à análise, foram realizadas entrevistas com o casal de proprietários, sua filha e genro, que atuam como Supervisores das unidades e responsáveis técnicos, respectivamente, e os quatro gerentes dos estabelecimentos.

Buscou-se a participação de pessoas chave para o negócio, que fazem parte da empresa desde a sua criação, e que detêm informações relevantes para a compreensão do problema. Os

sujeitos entrevistados forneceram informações sobre a empresa, seus clientes e seus fornecedores, por exemplo, além de deixarem suas opiniões sobre o que pode ser aperfeiçoado nos próximos anos.

3.3. O Instrumento da Pesquisa

Os dados da pesquisa foram coletados através de dois roteiros de entrevistas distintos, sendo um para os proprietários e seus sucessores (filha e genro), e outro para os gerentes das unidades. Os entrevistados foram questionados com perguntas abertas e não-estruturadas, e com roteiros de entrevistas individuais. O roteiro das entrevistas, e as respectivas questões (5 para cada grupo de respondentes), aparecem nas tabelas elaboradas e apresentadas para a discussão dos resultados.

As entrevistas foram realizadas *on-line*, e depois transcritas, e os dados coletados analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, a fim de se identificar as divergências existentes, bem como as similaridades dos conteúdos, seus significados e pontos principais.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicia-se a análise pelas entrevistas realizadas com cada um dos quatro gerentes das unidades (chama-se de unidade cada ponto de venda). Esses respondentes são aqui identificados como G1, G2, G3 e G4. Quanto aos membros da família, passa-se a identificá-los como Proprietário - PR 1 e PR 2, Filha – FI e Genro – GE.

Tabela 1 – Perfil dos gerentes

Gerente	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo na Empresa
G1	36	Masculino	Ensino médio	2 anos e dois meses
G2	35	Feminino	Graduação em Adm.	1 ano e oito meses
G3	43	Feminino	Ensino médio	1 ano e seis meses
G4	38	Masculino	Ensino médio	2 anos e 1 (hum) mês

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

À medida em que foram sendo abertos os estabelecimentos, os proprietários foram contratando e treinando os gerentes, a quem se delegou a responsabilidade de responder pelo desempenho de cada uma das lojas. Por se tratar de um cargo de comando, os gerentes se revelaram inicialmente temerosos em assumir as funções, uma vez que, na ausência diária dos

proprietários, eles seriam os gestores plenos das atividades. Com o decurso do tempo, começam a surgir os entraves à dinâmica organizacional, resultantes principalmente da cultura familiar, como se pode ver a seguir. Agora serão apresentadas abaixo as perguntas feitas na entrevista com os gerentes e suas respectivas respostas.

4.1. Análise de resultados da entrevista com os gerentes.

Tabela 2 – Entrevista com os Gerentes

CARGO DOS RESPONDENTES: GERENTES			
QUESTÕES	SUJEITO	RESPOSTAS	DISCUSSÃO
1. O fato de se tratar de uma empresa familiar gera oportunidades de crescimento para os colaboradores dentro da organização?	G1	Sim	Quando há um clima de confiança, é concedida maior autonomia gerencial.
	G2	Sim	Redução de burocracia, liberdade de ação.
	G3	Não	Empresas familiares não oferecem grandes oportunidades de crescimento.
	G4	Não	Os talentos podem ser valorizados, mas é um processo longo.
2. Quando ocorrem falhas nos processos, há abertura dos proprietários para discutir o fato e implementar melhorias?	G1	[...] dispõem-se a resolver, mas nada acontece.	Ausência de responsabilidade do superior.
	G2	[...] fico incomodada quando assisto divergência entre os sócios, retardando a solução.	Discussões familiares em público geram desconforto para os colaboradores e clientes.
	G3	O casal mais velho é menos sensível à necessidade de mudanças.	Observa-se, nas empresas familiares, maior resistência a mudanças nos sócios mais velhos.
	G4	Nem sempre. O processo de mudanças é lento.	A mudanças nas rotinas não são ágeis em empresas familiares.
3. Por ser uma empresa familiar, você observa com frequência conflitos entre os líderes superiores?	G1	[...] as discussões sempre ocorrem entre os pais e o genro.	Divergências por choque de gerações, desgaste nas relações familiares, e presença de estranhos à família (genro).
	G2	Sim, e por vezes esses conflitos me deixam confusa em relação à tomada de decisão, no meu dia a dia.	Duplo comando, comum em empresas familiares.

	G3	Estou há pouco tempo na empresa, ainda não assisti a nenhum conflito.	Pouco tempo de empresa, ainda em fase de adaptação à cultura organizacional.
	G4	[...] os sócios mais velhos se preocupam mais com o fluxo de caixa, enquanto que o casal mais jovem é mais atento às necessidades dos colaboradores.	Gerações mais novas, foco em resultados, maior valorização dos talentos.
4. Existe uma agenda regular de reuniões entre todos os gerentes e os sócios proprietários, para discutir mudanças na organização?	G1	Não, mas seria bom que se fizessem reuniões.	Falta de comunicação corporativa.
	G2	Não, mas seria uma forma de alinhar as ideias.	
	G3	Só nos reunimos no fechamento do balanço.	
	G4	Não, os casos são resolvidos em cada unidade individualmente.	
5. Na sua opinião como gerente, qual a postura que as lideranças superiores de uma empresa familiar devem adotar para lidar com os conflitos dentro da organização?	G1	Acredito que os conflitos devem ser negociados até se encontrar uma solução, para que sejam evitados.	Fundamental a separação entre casos de família e divergências sobre os negócios.
	G2	Não devem ser misturadas questões familiares com assuntos do negócio.	
	G3	Assuntos de família devem ser discutidos em casa, nunca na presença de terceiros.	
	G4	Reunir a equipe com mais frequência, e deixar que cada um exponha a sua opinião.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

4.1.1. Recomendações

Diante dos resultados obtidos e vistos anteriormente, é possível a análise e a proposta de melhorias no clima organizacional, ainda mais quando a organização se encontra em fase de exponencial expansão, como é o caso. À luz da Administração, e diante das respostas dos Gerentes, seguem-se, assim, alguns pontos a considerar e planos de ação.

QUESTÃO 1:

- Geração de uma política de valorização e retenção de talentos, com prêmios por desempenho, meritocracia, investimento em qualificação, e uma maior autonomia gerencial, estabelecendo-se pontos de controle das atividades, de forma a que, mesmo à distância, os gerentes possam ser monitorados e corrigidos em suas falhas no desempenho;

- Elaboração de normas e procedimentos que permitam padronizar as atividades, reduzindo as falhas;
- Desenvolver um plano de carreira para aproveitamento dos gerentes mais experientes no plano de expansão da empresa, seja como gerentes de unidades maiores, seja como supervisores regionais.

QUESTÕES 2, 3 e 5:

- Contratação de consultoria de gestão para pequenos e médios empresários, ou um dos sócios frequentar um curso de desenvolvimento gerencial, para aprender a lidar com conflitos e resistência a mudanças. Como crescer se não se observarem mudanças na cultura organizacional de uma empresa familiar?

QUESTÃO 4:

- Fomentar a cultura das reuniões com toda a equipe de gestão. Pode ser mensal, e a cada mês numa unidade, na própria loja, se houver espaço para tal, ou num local próximo. Presença de todos aumenta o comprometimento;
- Estabelecer canais de comunicação de fácil acesso, e que permitam soluções rápidas.

4.2. Análise de resultados da entrevista com a família proprietária

Tabela 3 – Perfil dos membros da família

Gerente	Idade	Sexo	Escolaridade
PR 1	56	Masculino	Ensino médio
PR 2	52	Feminino	Graduação em Biologia
FI	30	Feminino	Graduação em Farmácia
GE	33	Masculino	Graduação em Farmácia

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Tabela 4 – Entrevista com os membros da família

CARGO DOS RESPONDENTES: SÓCIOS PROPRIETÁRIOS			
QUESTÕES	SUJEITO	RESPOSTAS	DISCUSSÃO
1. Para você, o que é importante dentro de uma organização com estrutura familiar?	PR 1	Contato direto com os familiares gera confiança;	Comprometimento da família com os mesmos objetivos.
	PR 2	Como é uma empresa familiar, os problemas são resolvidos com mais segurança entre todos.	Espera-se que integrantes da família sejam vistos como confiáveis, evitando barreiras de comunicação.
	FI	Evitar conflitos por divergências de opinião.	Faz-se necessária uma estrutura organizacional que profissionalize a gestão.
	GE	Encontrar tempo para juntos resolver as demandas.	As demandas podem ser reduzidas com procedimentos padrão.
2. Você observa que, por se tratar de uma empresa familiar, os conflitos interpessoais impactam no clima organizacional?	PR 1	Sim, tem que se administrar melhor a vida pessoal, para não impactar na empresa.	Apesar da tentativa de separar os assuntos, conflitos podem atrapalhar os objetivos organizacionais.
	PR 2	Sim, assuntos pessoais e familiares não devem ser trazidos para dentro da organização.	
	FI	Acredito que atrapalham, quando cada um não sabe seu papel dentro da organização.	Nota-se a importância de delimitar cargos e tarefas aos membros da família.
	GE	[...] os maiores conflitos seriam em delegar as funções. Às vezes tenho opiniões diferentes dos demais membros, principalmente do mais centralizador (PR 1), gerando atritos.	O choque de opiniões entre gerações é possível ser resolvido por meio de uma rotina de Gestão de Conflitos.
3. Como é conduzido na organização o processo decisório?	PR 1	Procuramos decidir em conjunto.	Não há unanimidade quando se trata da condução das decisões. Observa-se que a palavra do PR 1 tem mais peso.
	PR 2	Embora eu participe bastante das decisões, meu marido dá a palavra final.	
	FI	Nas questões técnicas eu sou ouvida, pela minha formação, mas nas questões administrativas meus pais têm a palavra final.	
	GE	Talvez por ser um elemento externo à família, há mais dificuldade em ser ouvido, principalmente quanto à expansão e modernização do negócio.	

4. Há influência notória de aspectos financeiros nas rotinas da organização, e no relacionamento entre as lideranças?	PR 1	Sim, meu foco maior é na redução de custos, aspecto que não é muito observado pelos demais membros da família.	Os proprietários se mostram comprometidos com o negócio, mas a falta de planejamento financeiro impacta as contas da família. Observa-se que os gastos da empresa se confundem com as despesas familiares
	PR 2	Quando há necessidade de retiradas de valores da empresa para as contas familiares, surgem sempre conflitos.	
	FI	Sinto que as contas da empresa ainda não estão organizadas.	
	GE	O desgaste no relacionamento em família sempre vem de aspectos financeiros.	
5. Como está sendo visto pela família o plano de expansão?	PR 1	Quando da abertura da primeira loja, nos endividamos, e o retorno do investimento não foi o previsto. Isso nos deu insegurança em crescer. Hoje estamos todos mais maduros.	Começa a se constatar, por parte de todos os membros da família, a importância da profissionalização da gestão.
	PR 2	Sei que é inevitável o crescimento, mas ainda reluto, embora saiba que estamos mais unidos e fortes do que há dois anos atrás.	Ocorreu amadurecimento pessoal e da família, beneficiando o clima organizacional.
	FI	Quero expandir, mas temo não dar conta, porque no momento somos poucos para tantas atividades.	Necessidade de uma assessoria de apoio ao crescimento.
	GE	A minha formação em Farmácia, sem nenhuma experiência empresarial, tem dificultado o espírito empreendedor, mas agora não dá para recuar, precisamos crescer.	Mudança na postura pessoal para melhorar o convívio profissional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

4.2.1. Recomendações

As respostas obtidas nas entrevistas com a família proprietária trouxeram, além da confirmação do exposto pelos Gerentes, também o ponto de vista dos familiares em relação à liderança superior. Mantêm-se as recomendações anteriores, consequência das entrevistas com os Gerentes, e acrescentam-se novas ações que, se bem implantadas e absorvidas pela cultura organizacional da Empresa X, podem trazer expressivos resultados.

QUESTÕES 1 e 2:

- Elaboração de uma estrutura organizacional onde se identifiquem as hierarquias, para evitar duplo comando, ou divergências sobre que comando seguir. É fundamental que os

Gerentes saibam a quem devem dirigir suas demandas, e a quem se devem reportar em suas rotinas diárias;

QUESTÃO 3:

- Definir papéis evita a centralização. A elaboração de um QDT – Quadro de Distribuição de Tarefas, reconhecido e aprovado por todos, traz para o dia a dia maior segurança na tomada de decisões;

QUESTÃO 4:

- Empresas familiares X separação do Caixa. Não misturar as contas da pessoa jurídica com as contas dos seus sócios pessoas físicas. Trata-se de um inevitável problema de conflitos entre os membros da família, e de uma desorganização no planejamento financeiro que pode levar ao caos.

QUESTÃO 5:

- Este é o momento de se elaborar um Plano de Negócios, com todas as variáveis que podem afetar o crescimento de uma organização. Aspectos de Gestão de Pessoas, Finanças, Marketing, Logística, TI e outros, têm que ser considerados para que se possa crescer com sustentabilidade. As empresas familiares nem sempre são sensíveis a este planejamento, por isso o risco se torna maior.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que conflitos não são privilégio das empresas de características familiares, e que saber gerenciá-los requer técnicas de gestão. Por vezes, até precisam ser estimuladas as divergências, para delas se tirar criatividade e inovação, e impulsionar o negócio com novas abordagens. Nas empresas familiares, no entanto, esses conflitos se tornam mais complexos porque, ao afetarem os membros da família, afetam o clima organizacional da Empresa, e podem contribuir para desenlaces familiares e empresariais caóticos.

Observam-se, nesse cenário, conflitos por má gestão ou falhas nos processos, desafios que só acontecem nesse modelo de negócio por serem os cargos de liderança ocupados por familiares, que misturam os valores familiares com os da organização que criaram. Por outro lado, é possível notar que o engajamento de todos os membros da família, quando ocorre, é um

ponto forte para longevidade do negócio, além de criar um clima organizacional positivo, onde todos colaboram em prol da missão de fazer o negócio dar certo.

Neste estudo, cujo maior objetivo é contribuir para a redução dos conflitos através de uma estrutura profissional de gestão, observam-se diversos fatores que ocasionam os atritos dentro de uma empresa familiar, e que não estão ausentes na Empresa X, tais como conflito de gerações, processo decisório confuso, fluxo de informações despadronizado e duplos comandos, por exemplo.

Ademais, como foi observado, há conflitos que surgem por motivos financeiros, quando se misturam o capital próprio com o patrimônio da empresa. Para cada uma das situações observadas, esta pesquisa promove Recomendações Técnicas, no sentido de reduzir os impactos dos conflitos no clima organizacional. Trabalhou-se em cima de um objeto no segmento de farmácias, mas acredita-se que as contribuições do estudo podem ser úteis para qualquer outro segmento.

Conclui-se com a ideia de que a Gestão de Conflitos é de relevante importância no mundo dos negócios, e principalmente em empresas familiares, mediando a situação e mantendo o clima organizacional saudável, sempre com foco na satisfação dos colaboradores. A geração de ambientes onde os colaboradores se sintam confortáveis para expor suas opiniões, e não pressionados pela hierarquia ou abuso de poder, é uma das vantagens competitivas de qualquer empreendimento.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Ronald. C; REEB, David. M. *Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*. The Journal of Finance, AFA, Wiley, nº3, 2003. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3094581>. Acesso em: 21 abr. 2024.

CRUZ, T. H.M.; *Gestão dos conflitos em uma empresa familiar de pequeno porte, no ramo de combustíveis, e o seu impacto sobre o clima organizacional*. FGV - Fundação Getúlio Vargas, Jundiaí, 2015.

LANZANA, Antônio; CONSTANZI, Rogério. *As empresas brasileiras diante do atual panorama econômico mundial*. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva.; MENEZES, Paulo Lucena; BERNHOEFT, Renato. *Empresas Familiares Brasileiras: Perfil e Perspectivas*. São Paulo: Negócios Editora, 1999.

LEE, Thomas W.; STEERS, Richard M. *Performance, Measurement and Theory*. Londres: Routledge, 2017.

SEBRAE. *Negócios familiares: entenda como eles funcionam*. SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios->

familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD#:~:text=FAVORITAR-O%20que%20%C3%A9%3F,acionistas%20e%20membros%20da%20diretoria. Acesso em 08 abr. 2024.

SEBRAE. *Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares*. SEBRAE, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em 02 maio 2024.

SEBRAE/PE. *Guia completo sobre a gestão de empresas familiares*. SEBRAE/PE, 2020. Disponível em: <https://bis.sebrae.com.br/bis/flipbook.zhtml?f=19184>. Acesso em 08 abr. 2024.

THOMAS, Kenneth W. *Conflict and Conflict Management: Reflections and Update*. Journal of Organizational Behavior, 1992, pp. 265–74, JSTOR. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2488472>. Acesso em: 02 maio 2024.