

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN - FAMECOS
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

WILLIAM CHECHI DE VARGAS

EMPRESAS FAMILIARES: CONFLITOS INTERPESSOAIS

Porto Alegre

2021

GRADUAÇÃO



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN - FAMECOS**

WILLIAM CHECHI DE VARGAS

EMPRESAS FAMILIARES: CONFLITOS INTERPESSOAIS

Porto Alegre

2021

William Chechi de Vargas

EMPRESAS FAMILIARES: CONFLITOS INTERPESSOAIS

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas pela Escola de Comunicação, Artes e Design - Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador (a): Prof^a. Susana Gib Azevedo

Porto Alegre

2021

William Chechi de Vargas

**EMPRESAS FAMILIARES:
CONFLITOS INTERPESSOAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas pela escola de Comunicação Artes e Design - Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em: 08 de dezembro de 2021.

Banca examinadora:

Prof.Me. Susana Gib Azevedo
Orientadora

Prof. Avaliador

Prof. Avaliador

Porto Alegre

2021

Dedico esta monografia primeiramente a Deus, autor do meu destino, que me permitiu chegar até aqui.

Ao meu namorado Rafael Alqam, que foi o meu suporte emocional em todos os meus momentos de estresse durante o processo. Sinto muita gratidão no coração por fazer parte da minha vida. Gratidão infinita, meu amor.

Ao Curso de Relações Públicas da PUCRS e às pessoas com quem convivi nesses espaços ao longo desses anos, especialmente, pelo espírito de cooperação demonstrado pela minha amiga de faculdade, Mariana Naiditch. A experiência de uma produção compartilhada na comunhão com amigos nesses espaços foram a melhor experiência da minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha professora Susana Gib Azevedo, por ter sido minha orientadora e ter tornado possível a realização e conclusão desta monografia.

Aos meus colegas de curso, por compartilharem comigo tantos momentos de descobertas e aprendizado e por todo o companheirismo ao longo deste percurso.

À instituição de ensino PUCRS, essencial no meu processo de formação profissional, pela dedicação e por tudo o que aprendi ao longo dos anos do curso.

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo verificar, qual a contribuição do processo de mediação dos conflitos interpessoais nas empresas familiares e busca conhecer a percepção e experiência dos membros que fizeram parte do quadro de colaboradores dessas empresas. Para a melhor compreensão do problema de pesquisa, foram traçados os seguintes objetivos: Compreender as perspectivas de questões comportamentais e comunicacionais entre pessoas participantes de uma mesma família, bem como conhecer os diferentes papéis sociais dos participantes da organização familiar e como esses cooperam para discórdias ou influenciam no âmbito organizacional, além de entender qual a forma de mediação e o profissional adequado para lidar com a resolução desses conflitos.

Apresenta uma revisão da literatura pertinente ao tema, que discorre sobre as empresas familiares e suas especificidades, além de destacar os conflitos interpessoais. Discorre também sobre o processo de mediação desses conflitos e o profissional de Relações Públicas como um mediador. A metodologia baseia-se em pesquisa do tipo exploratória, realizada através do método qualitativo, com as técnicas de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista individual e análise de conteúdo. Foram aplicadas entrevistas individuais previamente estruturadas a quatro pessoas entre 26 e 54 anos de idade. Foi possível concluir que os conflitos interpessoais ocorrem de forma mais intensa nas empresas familiares, devido a confusão de papéis que se estabelece entre família e empresa. Foi identificado que a comunicação e o comportamento dos membros da família são influenciados justamente pela falta de separação de papéis. Com relação a mediação de conflito, ficou evidente que é necessário um profissional habilitado para trabalhar a comunicação e mediação. É possível afirmar que o profissional de Relações Públicas tem papel significativo associado ao processo de mediação desses conflitos.

Palavras-Chave: Organizações. Conflitos. Empresas familiares. Mediação.

ABSTRACT

The following essay has as a purpose to analyze what is the contribution of the process of interpersonal conflict mediation in family run-business, and pursuit to know the perception and the experience of the members that made part of the collaborating staff in those companies. For a better understanding of the research problem, the following objectives were outlined: Understand the perspectives of behavioral and communicational issues between people participating in the same family, as well as knowing the different social roles of the participants of the family organization and how they cooperate in disagreements or they influence the organizational level, in addition to understanding the form of mediation and the appropriate professional to deal with the resolution of these conflicts.

It presents a literature review suitable to the theme, which discuss on family companies and its peculiarities, in addition to highlighting on interpersonal conflicts. Discourses on the process of intervention in those conflicts as well and the professional in the Public Relations as the facilitator. The methodology is based on exploratory research, held through qualitative method, with techniques of scientific research, documentary research, personal interview and content analysis. Were applied personal interviews previously structured to four people between 26 and 54 years of age. It proved possible to conclude that interpersonal conflicts occurs in more intense ways on family firms, due to confusion on roles established between family and firm. Has been identified that communication and behavior of the memberships of the family are influenced rightfully for the lack of distinction between the roles. In regards to conflicts mediation, became evident the necessity of a knowledgeable professional to work the communication and mediation. It can be affirmed that the professional on Public Relations has a significant part associated to the intervention of those conflicts.

Keywords: Organizations. Conflicts. Family Run-bussiness. Mediation.

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. AS ORGANIZAÇÕES	12
2.1 EMPRESAS FAMILIARES E AS GERAÇÕES.....	15
3. CONFLITOS INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES.....	23
3.1 CONFLITOS: DEFINIÇÕES, CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS	24
4. O PROCESSO DE MEDIAÇÃO DOS CONFLITOS INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES.....	30
4.1 A GESTÃO DE CONFLITOS E MEDIAÇÃO.....	32
4.2 O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS COMO MEDIADOR	35
5. PESQUISA DE CAMPO: EMPRESAS FAMILIARES E OS CONFLITOS INTERPESSOAIS	38
5.1 METODOLOGIA.....	38
5.1.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	38
5.1.2 PESQUISA QUALITATIVA.....	38
5.1.3 PESQUISA BIBLIOGRAFICA.....	39
5.1.4 PESQUISA DOCUMENTAL.....	39
5.2 ENTREVISTA INDIVIDUAL.....	40
5.2.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	40
5.3 PROCEDIMENTOS.....	41
5.3.1 APRESENTAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	41
5.4 SÍNTESE DOS DADOS.....	42
5.4.1 RELAÇÃO DE TÓPICOS ABORDADOS NAS ENTREVISTAS.....	42
5.4.2 QUADRO DE SÍNTESE.....	42
5.4.2.1 DINÂMICA DA EMPRESA FAMILIAR.....	43

5.4.2.2 CONFLITOS INTERPESSOAIS.....	44
5.4.2.3 PAPÉIS E FUNÇÕES NA EMPRESA FAMILIAR.....	47
5.4.2.4 COMPORTAMENTO E COMUNICAÇÃO: INFLUÊNCIAS.....	48
5.4.2.5 CONTRIBUIÇÃO DO RP NA EMPRESA FAMILIAR NO PROCESSO DE MEDIAÇÃO.....	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICES.....	56

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como tema as empresas familiares e seus conflitos. Parte-se do pressuposto de que essas organizações possuem nuances muito específicas no seu funcionamento dinâmico, pois um único grupo de pessoas pode gerenciar a empresa e essas pessoas podem ser de uma mesma família, o que geralmente traz complexidades interpessoais.

Segundo Casillas (2007) quando a família controla a empresa familiar ficam visíveis os conflitos e tensões na empresa, assim como a harmonia e a união dessa família. Desse modo, é preciso levar em conta que as famílias que controlam essas empresas não foram preparadas para lidar no ambiente profissional da mesma forma que lidam em seu ambiente familiar.

Tendo em vista a amplitude do tema, delimitou-se a pesquisa no processo de mediação de conflitos nas empresas familiares, a partir do qual foi delineado o seguinte problema de pesquisa: qual a contribuição do processo de mediação dos conflitos interpessoais nas empresas familiares.

Foram traçados, com base no tema e problema de pesquisa os seguintes objetivos: Compreender as perspectivas de questões comportamentais e comunicacionais entre pessoas participantes de uma mesma família, bem como conhecer os diferentes papéis sociais dos participantes da organização familiar e como esses cooperam para discórdias ou influenciam no âmbito organizacional, além de entender qual a forma de mediação e o profissional adequado para lidar com a resolução desses conflitos.

O tema foi escolhido pela crença de que é possível entender os cenários interpessoais que acontecem dentro da organização, e que por meio de uma perspectiva resolutive de problemas, é possível que conflitos sejam minimizados, mesmo que os membros administradores pertençam a uma mesma família. Assim, as tensões e divergências partem desde os papéis sociais dentro da família como outras intercorrências condutoras de dissonâncias perceptivas e comportamentais.

Para alcançar os objetivos da pesquisa e responder ao problema, foi desenvolvida, inicialmente, uma revisão da literatura pertinente ao tema, apresentada na sequência desta introdução, na qual se trabalhou cinco capítulos. Primeiramente se discorre sobre as organizações e suas definições, tendo em vista a delimitação do tema em empresas familiares, apresenta-se também uma caracterização das

especificidades dessas organizações, discorrendo-se, a seguir, sobre os conflitos interpessoais existentes, além do processo de mediação e o profissional de Relações Públicas no papel de mediador.

A metodologia do estudo conta com uma pesquisa do tipo exploratória, realizada através do método qualitativo, com as técnicas de coleta de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevista individual, e a técnica de análise de conteúdo foi utilizada para interpretação dos resultados dos respondentes. Foram aplicadas quatro entrevistas individuais a pessoas entre 26 e 54 anos de idade. Os dados coletados junto aos respondentes foram categorizados, e discutidos à luz da fundamentação teórica construída no estudo.

Por fim, apresentam-se as considerações finais resultantes do estudo. Além de contribuir para o enriquecimento do assunto, este estudo objetiva oferecer uma visão mais detalhada sobre o funcionamento das relações pessoais dentro da organização. Dessa forma, espera-se que a os resultados deste estudo possam contribuir para a discussão sobre esse tema, especialmente pela relevância desse modelo de gestão, uma vez que existem muitos atravessamentos que impactam diretamente nessas relações, sejam emocionais e/ ou gerenciais, ou não, que acabam sendo um grande indutor dos problemas nesse modelo de gestão.

2. AS ORGANIZAÇÕES

Quando falamos em organizações, pensamos num conjunto de processos e pessoas se mobilizando para chegar a um objetivo, ou seja, com algum propósito coletivo. Entretanto, as empresas são muito mais complexas do que essa constatação, pois são complexas em sua origem, em sua cultura e nos propósitos. São estruturalmente hierárquicas, com regras e obrigações que as fazem cumprir o seu objetivo final. Por todas essas razões, neste capítulo, vamos evidenciar o conceito de organização e suas especificidades, por meio do ponto de vista dos autores consultados no decorrer do capítulo, para seguir no enfoque de organizações familiares, que é o cerne desta pesquisa.

As organizações são um conjunto de pessoas que se juntam para atingir um objetivo final, seja um produto ou serviço. Essas pessoas somam seus trabalhos com os de outras pessoas, assim fazendo surgir uma orquestrada colaboração. Segundo Lisboa, (2004, p.12) “as atividades empresariais constituem o motor econômico de um país, sendo as empresas as entidades responsáveis pela transformação dos fatores de produção em bens e serviços”.

O desenvolvimento social e econômico da sociedade depende de empresas que produzam e atendam as demandas da mesma, além de amplas possibilidades de expansão de negócios. “Partindo da ideia de empreender, a empresa é uma organização de meios de produção e de trabalho para a realização de uma atividade comercial” (MAMEDE E MAMEDE, 2012, p. 05 - 06).

Além disso, no mundo cada vez mais globalizado, as empresas desenvolvem e aprimoram sua capacidade industrial, que consiste em cada vez mais suprir as necessidades humanas. “São as organizações que projetam, criam, aperfeiçoam, desenvolvem, produzem, distribuem e entregam tudo o que precisamos para viver” (CHIAVENATO, 2014, p. 4). Assim, compreende-se conforme as fontes consultadas que com o avanço da tecnologia, as organizações se tornam cada vez mais capazes de satisfazer novas necessidades e proporcionar desenvolvimento social.

As empresas dependem de recursos que são fundamentais para o seu processo de funcionamento organizacional e um dos principais é o capital humano, que faz de fato a organização funcionar, além de possibilitar seu desenvolvimento. Segundo Lisboa, (2004, p.13) “os recursos humanos são todos aqueles que desempenham um trabalho dentro da empresa independentemente da função que

executam”. A forma organizativa constitui o elo de ligação que permite dar vida à organização, nesse contexto, entende-se que a capacidade de organização das pessoas torna uma empresa funcional, ou seja, cada pessoa executa a sua atividade, que acaba sendo uma ponte para outra pessoa executar a dela, tornando possível a cadeia produtiva dentro da organização.

Cada organização possui um processo de funcionamento único e isso é representado por características que foram sendo desenvolvidas no decorrer do tempo, de sua história, na forma como a organização se porta perante os desafios impostos. De acordo com Chiavenato (2014, p. 07) “a dinâmica organizacional tem segredos, meandros, macetes e características próprias”. Na prática, podemos afirmar que essas características se formam através de ações desenvolvidas, perfis de contratação, lideranças, formas de negociação, entre outros, assim formando uma cultura organizacional única. Essas características associam-se ao estilo de cada organização e suas implicações. Ademais, sobre as características de uma organização:

Existem organizações compostas de um invejável patrimônio físico e recursos tangíveis, mas também organizações virtuais que não requerem os tradicionais conceitos de espaço e tempo para funcionar. A diversidade e heterogeneidade das organizações é uma realidade simplesmente impressionante (CHIAVENATO, 2014, p. 05).

Quando se fala em diversidade, é comum surgir a ideia de inclusão social e isto significa a valorização das pessoas, independentemente das condições sociais, orientação sexual, crenças, etnia, pois estão atreladas a uma questão de respeito ao ser humano. As empresas que possuem políticas de diversidade estão menos propensas a desenvolver conflitos.

A existência das organizações na sociedade tem muitos objetivos, pois além de suprir as necessidades de seus clientes, precisam dar resultados e lucros a seus proprietários, aos sócios e a toda a cadeia de pessoas que fazem parte da empresa e que são primordiais para a sua manutenção. Sendo assim, podemos afirmar que:

As empresas procuram não só satisfazer as necessidades dos seus clientes, mas também as daqueles que com ela trabalham (empregados, gestores, bancos, governos, etc.), necessitando de criar um excedente, não só para os seus proprietários, mas também para a própria empresa, de modo a permitir a sua auto-sustentação (sobrevivência) através da produção e comercialização de bens ou serviços. (LISBOA, 2004, p.14).

De acordo com Lisboa (2004, p. 14), as empresas existem para gerar riqueza para a sociedade de modo geral. Além de gerar emprego e renda a todos que trabalham nessa organização, ela gera riqueza para os proprietários e acionistas, bem como também se auto sustenta.

Pode-se afirmar de acordo com as fontes consultadas neste estudo que as organizações existem por propósitos, sejam eles comerciais, industriais, ou até mesmo para dar lucros àqueles que as representam, ou seja, seus proprietários, acionistas, entre outros.

As organizações têm direitos e obrigações, sob os quais devem cumprir para continuarem atuando. Os propósitos são sempre focados na constante evolução do negócio, que além de gerar valor para seus “stakeholders”, visa gerar produtos de valor que atendam às necessidades humanas, bem como gerar riqueza e desenvolvimento para a sociedade de forma geral.

Muitas empresas que hoje são prestigiadas no mundo todo nasceram de uma única família, ou seja, uma empresa familiar. Essas empresas possuem características únicas e peculiaridades que serão o foco deste estudo monográfico. É possível olhar para muitas organizações que hoje são admiradas e conceituadas no que fazem sem saber que elas nasceram do berço de uma família e que no decorrer de sua história, acabaram se tornando multinacionais. “Essas organizações são consideradas a gênese das variadas formas de negócios praticados na evolução da humanidade, justificando sua importância para o sistema econômico, social e cultural” (BRITO E MELO, 2014, P. 185).

Além disso, o impacto que essas empresas têm para os setores da sociedade pode ser visto através dos números. A fim de compreender tamanha importância, de acordo com Flores e Grisci (2011, P. 326) “dados mostram que cerca de 60% a 80% das empresas legalmente constituídas, são classificadas como familiares, ou seja, têm membros de uma mesma família em seu controle”. Na maioria das vezes, além desse controle, os membros da família são acionários e também estão no comando da gestão.

Essas empresas possuem características únicas e peculiaridades, fato que as fazem diferentes das empresas não familiares. Assim, percebe-se que quase tudo numa organização familiar é diferente, vulgo seu “modus operandi”. Os relacionamentos são o foco de maior atenção, pois a família que a controla, na maioria das vezes, não separa a relação de casa X empresa e tudo acaba se tornando uma coisa só. Ainda, a literatura apresenta que é difícil definir as empresas familiares, mas no decorrer do próximo capítulo, serão apresentadas as visões dos autores acerca do tema, a fim de que se consiga estabelecer um conceito para este estudo.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES E AS GERAÇÕES

Ainda é complexo definir um conceito para as empresas familiares. Existem variadas pesquisas com diferentes denominações, pois “em alguns estudos mais recentes, realizados em 1996, foram encontradas mais de 30 definições diferentes para a empresa familiar” (TRENTIN, 2010, p.19).

De acordo com Mamede e Mamede (2012) há muitas maneiras para se compreender uma empresa familiar. Além disso, muitas questões envolvidas na construção destas empresas acabam denominando-as como organizações familiares e entre elas estão a questão de valores pessoais/família entrosados na cultura da empresa, bem como questões sucessórias, acionistas, controle, liderança, entre outras. Esses fatores acabam tornando a conceituação da empresa familiar algo muito peculiar.

É importante ressaltar que a empresa familiar sofre o que Lansberg (1999) qualificou como um dilema de definição. Ainda, existe uma larga diferença nas opiniões dos pesquisadores quanto a uma conceituação para esse tipo de empreendimento (apud FLORES e GRISCI, 2011, p. 327).

Em conformidade com os autores que serão citados adiante, cada um traz uma visão diferente das empresas familiares, com suas especificidades e definições – o que não significa que não é possível chegar a um consenso geral sobre essas empresas. Sobre uma dessas definições, é possível apresentar a visão de Mamede e Mamede:

O tratamento teórico mais comum é aquele que reconhece como familiar as empresas cujas quotas ou ações estejam sob o controle de uma família, podendo ser administradas por seus membros, ainda que com o auxílio de gestores profissionais. (MAMEDE E MAMEDE, 2012, p.11).

Os autores enfatizam que para se adequar ao conceito de organização familiar, o controle da empresa deve permanecer a uma família, ou seja, apesar de ter outros membros participantes na empresa que não são da família, ela se enquadra na definição de empresa familiar por esse aspecto específico de controle.

Já de acordo com Astracham, Klein e Smyrnios (2002 apud Casillas, Vázquez e Díaz 2007, p. 04) “algumas definições centram-se mais no conteúdo, outras no objetivo e outras, ainda, na forma das empresas familiares”. Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 04) estabelecem que, “da mesma forma, enquanto alguns autores propõem definições concretas sobre o conceito de empresa familiar, outros limitam-se a descrever quais são as características diferenciais em relação a outros tipos de empresas”.

Em suma, cada uma dessas definições tem uma verdade em si e juntas explicam o desafio de estabelecer um conceito “guarda-chuva”, mas, em geral, quando a tomada de decisão é influenciada por um grupo de pessoas da mesma família, é possível constatar que a empresa é familiar, independentemente de serem formadas por proprietários ou gestores. Essas pessoas podem estar ligadas por vínculos sanguíneos, casamento ou afetividade. Esta definição ajuda a considerar todas as outras características associadas à empresa familiar, que geralmente dizem respeito mais à influência da relação família/empresa do que à própria natureza da família.

Sob essas definições, essas características podem ser vistas de forma positiva por ser empresa familiar (visão a longo prazo e mais ampla, laços mais fortes, maior comprometimento e resiliência, além da preocupação de continuar o legado da empresa para as próximas gerações) ou pela forte tendência em desenvolver conflitos (papéis que se misturam, informalidade, falta de profissionalismo, decisões de cunho emocional). Pode-se afirmar, ainda, que as características são importantes para um conceito mais específico, em relação a esse tema, como:

A maioria dessas empresas gira em torno de três aspectos que equivalem a três características que servem para delimitar, na prática, as empresas familiares: a) a propriedade ou o controle sobre a empresa; b) o poder que a família exerce sobre a empresa normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família; c) a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa. (GALLO, 1995, apud CASILLAS, VÁZQUEZ E DÍAZ, 2007, p. 04).

Partindo das características supracitadas, é possível estreitar mais profundamente esses conceitos, entre eles, conforme citado por Gallo, está a constante preocupação em seguir com a empresa familiar para as próximas gerações. Essa talvez seja uma das principais características da organização familiar. Baseado nisso, temos a conceituação de Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 12) que, no mundo das empresas familiares, especificamente na questão das práticas profissionais, o que classifica uma empresa familiar é a geração atual que está na organização, ou seja, a primeira geração é composta pelo fundador, a segunda, por filhos e terceira geração por netos e assim por diante. Dentro dessas organizações existe a vontade de que as próximas gerações comandem a empresa, porém, apesar da existência da intenção de transferir a administração para futuras gerações, nem sempre isso acaba se concretizando.

Gonçalves (2010, p. 7) contempla que “nesse caso, o inevitável podia até mesmo ser comprovado estatisticamente: em todo o mundo, a menor parte das empresas familiares sobrevive numa segunda geração e uma minoria desprezível suporta a terceira”. A literatura apresenta várias referências que mostram a grande dificuldade que as organizações familiares têm em seguir com o negócio para as próximas gerações. Em relação à transição de gerações, pode-se afirmar que:

Considerando cada universo de 100 empresas, sabe-se que apenas 30% delas irão chegar à segunda geração; apenas 13% das empresas chegam a terceira geração e, alcançando a quarta geração, apenas 5%, sendo que, em 65% dos casos, o fim dessas empresas tem causa eficaz em conflitos entre os sócios (MAMEDE E MAMEDE, 2021, p. 13).

A causa desses conflitos pode variar, pois apresenta desde conflito de interesses a conflitos geracionais. Isso reforça a preocupação da empresa familiar com as gerações seguintes.

Na verdade, essa preocupação se resume em saber se os próximos membros da organização estão alinhados com a cultura da família da empresa, além de compreender sua história e valores. Sobre essa problemática das gerações, de acordo com Velloso e Grisci (2014, p.377) “à medida que novas gerações vão surgindo, diferentes núcleos familiares nascem e se desenvolvem de acordo com seus valores e sua cultura”. Torna-se cada vez mais desafiador manter os valores da família coesos e disseminados.

Não é uma regra que as empresas não possam continuar para as próximas gerações, visto que algumas organizações conseguem ultrapassar essa barreira e seguir atuando firmemente no mercado. Para tanto, a empresa precisa superar alguns problemas, os principais, segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p.32) “são solidariedade familiar, defeitos de comunicação, excesso de segredos, nepotismo e prevalência da família sobre a empresa”. Nesse viés, trazido pelos autores citados, Cuetrecasas (2001) fornece sugestões em forma de guia com soluções para ultrapassar essas barreiras nas empresas familiares. Esse guia contém as seguintes recomendações:

1. Os sentimentos pessoais exercem um papel importante: Deve-se procurar reduzir as situações em que eles venham a ser expressados.
2. Os assuntos familiares e os da empresa podem e devem ser discutidos, mas cada um em seu ambiente e momento adequado.
3. Divulgar o máximo possível a gestão de empresa, eliminando o excesso de segredos.
4. Permitir e reconhecer as contribuições de terceiros.
5. Dar trabalho a quem mereça, quando a empresa necessitar, remunerando o profissional de acordo com o mercado.
6. Filhos e parentes não têm o direito natural de trabalhar na empresa.
7. Se os interesses (econômicos) da empresa e da família são conflitantes, devem permanecer os primeiros. O que é bom para a empresa acaba beneficiando a família. (CUETRECASAS, 2021, apud CASILLAS, VÁZQUEZ, DÍAZ, 2007, p.33).

Partindo dessa afirmação, a empresa e a família, sempre que possível, devem permanecer separadas, embora considerando o nível de sua interligação. Na jornada de uma empresa familiar é impossível deixar de citar a cultura organizacional existente, pois é um processo indispensável para a gestão. A cultura organizacional exerce influência, tanto em casos positivos como negativos e, nos dois casos, a cultura praticada na organização vai determinar como essa empresa opera no seu dia a dia. Sobre a cultura organizacional e sua relação com os valores organizacionais, afirma-se que:

A cultura da empresa estrutura-se em três níveis de elementos estreitamente inter-relacionados, mas que podem sobressair individualmente em razão da importância da sua influência na elaboração da sua estratégia e no modelo e governança da organização. Os três níveis são: os artefatos, os valores e os princípios. (CASILLAS, VÁZQUEZ E DÍAZ (2007, p.34).

Há diferentes pontos de vista sobre os valores, cultura e o modelo de governança dessas empresas. Segundo Mamede e Mamede (2012) “quem observa de fora, presta atenção somente nos aspectos administrativos, produtivos, mercadológicos etc; mas não percebe questões vitais sobre a empresa: seu cenário é o ambiente familiar”. Na visão dos autores, muitos pensam que é uma desvantagem, já que empresas familiares sofrem com conflitos que são estranhos ao meio empresarial e que deveriam focar-se apenas em questões técnicas de governança, ou seja, os autores apontam que é positivo existir conflitos no ambiente da empresa e que eles não são fatores decisórios de boa ou má gestão. Sobre esses pontos citados pelos autores, afirma-se que:

A condição de empresa familiar não é, em si, uma causa eficaz de sucesso ou fracasso da atividade negocial. A realidade mostra que há empresas cuja principal virtude é justamente ser uma empresa familiar. Seu sucesso está calcado na condição familiar. (MAMEDE E MAMEDE, 2012, p.03).

Há alguns aspectos na relação empresa/família que podem ser benéficos para a gestão dessas empresas, tornando-se um elo que fortalece essa organização. Entretanto, da mesma forma que esse elo pode ser positivo, também pode ser visto como um problema em relação à sobreposição dessas relações,

Nesse sentido, trazendo uma visão diferente de Mamede e Mamede (2012) supracitados, tem-se a concepção de Oliveira (1999 apud D'amico 2004, p.29) "que empresa familiar é aquela que está ligada aos fundadores pertencentes à família". Assim, os conceitos de políticas e valores da empresa e da família se relacionam e, em determinado momento se sobrepõem, podendo não ser positivo. Ainda sobre essa visão, afirma-se que:

A empresa familiar não é igual às demais empresas, pelo simples fato de que uma estrutura familiar, no momento que está alocada numa organização, leva uma infinidade de abordagens e interações provenientes da realidade específica do sistema familiar, favorecendo que determinadas peculiaridades de atuação se manifestem, na empresa. (OLIVEIRA, 1999 apud D'AMICO, 2004, p.42).

Ainda, a sobreposição de papéis é o que faz das empresas familiares serem especialmente complexas, pois esses vínculos causam uma problematização. Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p.28) "a pessoa é ao mesmo tempo pai, gerente ou diretor geral, principal acionista/cotista e presidente do conselho de administração". A fim de compreender melhor esse contexto, afirma-se que:

Essa situação faz não apenas com que não haja uma clara separação entre o âmbito familiar e o da empresa, como também com que a história familiar, os valores e as regras de comportamento, bem como a relação interpessoal da família, passem a ser os fatores predominantes na empresa. (CASILLAS, VÁZQUEZ, DÍAZ, 2007, p.28).

Teoricamente, não é de todo mal manter essa política de condução interna, pois conforme visto anteriormente, pode trazer benefícios para empresa e para a própria família que a controla. "Porém, para que isso ocorra, é necessário reconhecer alguns pontos importantes e entre eles estão o reconhecimento de autoridade, a confiança, a união e o compromisso" (CASILLAS, VÁSQUEZ E DÍAZ, 2007, p.37). Quando esses pontos citados pelos autores são evidenciados e praticados, as chances de manter equilíbrio e bom convívio são altas e promissoras.

Sobre um ambiente favorável à boa convivência, Mamede e Mamede (2012, p.16) definem que "é possível intervir judicialmente sobre a sociedade empresária familiar, para otimizar a sua condição em um ambiente que favoreça e estimule o bom

relacionamento entre os parentes”. Essa estrutura jurídica serve para promover a participação de cada familiar em papéis distintos, ou seja, na condição de investidor, sócio, proprietário, participação em assembleias que definem os rumos da organização (Mamede e Mamede, 2012, p.16).

Existem, ainda, formas para que os valores e a cultura sejam passados de geração em geração, mas para que isso seja possível, é necessário um trabalho em conjunto desde o fundador, até a última geração no comando da empresa. Sobre essa ótica de perpetuação dos valores, podemos afirmar que:

À medida que uma empresa é constituída por vários sócios, esta história familiar começa a ter diferentes versões e percepções acerca do papel de cada um e dos valores dessa família, tornando-se fundamental tratar esse assunto de forma proativa, principalmente quando os fundadores são ainda ativos, exercendo seus papéis na empresa familiar (BERNHOEFT E GALLO apud VELLOSO e GRISCI, 2014, p. 378).

Como visto no decorrer do texto, nas organizações familiares é preciso que seja trabalhada a difusão dos seus princípios, para que não se percam no decorrer de sua história e que ela possa continuar para gerações seguintes.

Desse modo, os autores incitaram reflexões sobre as características da empresa familiar, apontando que não existe uma única regra, mas sim muitos pontos peculiares que precisam ser observados. Assim, aqui se destacam dois pontos interessantes para uma conceituação geral de empresas familiares, que é a cultura da família com a da empresa, pois elas coexistem e há a necessidade de uma diferenciação dessas culturas, para que haja formas organizacionais aprimoradas. O segundo ponto a ser destacado é a vulnerabilidade dessas empresas, pois as relações são marcadas por aspectos emocionais e não racionais, podendo aflorar conflitos com mais facilidade – consequentemente tendo muitas chances de fracassar para um processo sucessório.

As características dessas organizações vão desde formas de controle e poder (que geralmente o chefe também é o pai), até a continuidade e a perpetuação de valores para as próximas gerações, que, como vimos anteriormente, é um desafio para essas empresas. A possibilidade de conflitos que existem nesse contexto, que interliga família e empresa é alta, porém, eles ocorrem de maneiras diferentes, podendo ser encarados como um enorme desafio a ser superado ou um ponto de

reflexão e amadurecimento para os membros administradores. A seguir, será abordado esse tema, bem como sua origem e implicações.

3. CONFLITOS INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Neste capítulo abordam-se os diferentes tipos de conflitos que existem nas empresas familiares, juntamente com suas definições e especificidades. Sabe-se que são organizações com relações delicadas e que conflitos são inevitáveis, porém, por vezes, pouco ou raramente debatidos. Entretanto, compreendê-los e saber lidar com eles é fundamental para que se crie um ambiente mais funcional.

Sob essas constatações, há vários tipos de conflitos, tais como: pessoais, interpessoais e organizacionais. Entre eles, o que merece ênfase é o conflito interpessoal, visto como uma mudança benéfica quando bem administrado, ou maléfico quando mal administrado e nunca resolvido. No decorrer deste capítulo vamos tentar evidenciar as definições desses conflitos, as causas e suas consequências para a organização, elencando pontos importantes de discussão.

Dessa forma, é preciso entender a dinâmica destes conflitos e compreender a sua essência para poder criar um ambiente de diálogo e transparência dos problemas conflitantes que estão postos. Para McINTYRE (2007, p.296) “muitas vezes as organizações têm vergonha em admitir que o conflito existe no seio das suas instalações; acham que a existência de conflito representa uma falha da sua parte”. Basicamente uma relativa “perda de controle” sobre os seus empregados, sendo indicador que a organização não está funcionando bem.

O ponto abordado pelo autor é justamente essa falta de compreensão do conflito, que no entendimento de algumas pessoas vem carregado de percepções negativas que não poderiam estar acontecendo, pois é algo que deve ser evitado. Hampton, Summer & Webber, (1973 apud McINTYRE, 2007, p.296) ainda complementam que:

Em qualquer organização, a existência de conflito com baixos níveis, deixa a organização vulnerável à estagnação, à tomada de decisões empobrecidas, mesmo à falta de eficácia, enquanto que possuir conflito em demasia encaminha a organização diretamente ao caos.

Nesta percepção, é importante salientarmos que os conflitos não são sempre “negativos”. Quando eles são geridos, eles podem estimular uma inquietude, ou seja, a busca de novas tecnologias, estratégias, inovação e outros pontos que são benéficos e positivos para a evolução da organização, mas para isso, ela precisa estar

aberta e disposta a enfrentar as possíveis situações conflitantes de forma séria e adequada.

3.1 A dinâmica dos Conflitos

Conflitos são circunstâncias nas quais as pessoas divergem sobre uma determinada ação, ou ponto de vista. Também pode ser entendido como falta de acordo em uma interação social, na qual, a partir daí podem surgir diversas formas de conflito. Pruitt e Rubin (1986, p.04 apud McINTYRE, 2007, p. 297) definem o conflito como “uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente”.

Desse modo, não é incomum que essas divergências surjam de forma mais corriqueira dentro das organizações. Como exemplo, é possível citar algumas das mais frequentes causas de conflitos, como direitos não atendidos, sentimentos de injustiça, competição entre pessoas, expectativas não cumpridas.

Conflito é algo inerente a todos os seres humanos, independente do contexto onde se está inserido, pois todos têm padrões de comportamento sendo inevitáveis. Casillas, Vázquez, Díaz (2007, p.80-81) definem os conflitos nas organizações da seguinte forma:

A literatura sobre conflitos no mundo empresarial tem demonstrado que o conflito não é, em si mesmo, algo negativo. Ele é, na verdade, algo inevitável, faz parte da vida das organizações sociais e contribui para seu desenvolvimento e seu processo de evolução natural.

Como o foco desta monografia está atrelado às empresas familiares, serão contemplados os conflitos que existem dentro das organizações, especialmente os interpessoais. De acordo com Gilioli e Zanatto (2017, p. 05) podemos afirmar que:

A gestão de empresas familiares é considerada muito delicada, envolve laços afetivos além dos administrativos, encontram-se inúmeros momentos críticos, situações que demandam extrema atenção e cuidado, testando a capacidade de gerenciamento dos líderes.

Diante dessa informação, evidencia-se que os autores afirmam que as relações interpessoais entre os membros da família ultrapassam os limites do que é

aceitável e isso é decorrente dos fortes laços familiares. Por essa razão, em certas situações, os conflitos vão ultrapassar os comportamentos aceitáveis.

Os motivos para os conflitos podem ser variados, dependendo do contexto, mas alguns podem ser destacados. Donnelley (1967 apud Gilioli e Zanatto 2017, p. 05) apontam que essas empresas normalmente são geridas por membros da família, sendo o conflito de interesses um ponto muito importante a ser discutido.

Além do conflito de interesses, há outros pontos importantes a serem observados. Segundo Pecanha e Oliveira (2015 apud Gilioli e Zanatto 2017, p. 05) “ainda acrescentam, que as fraquezas da organização se encontram no conflito de interesses da família e os da empresa, promoção de parentes por nepotismo, e apropriação de recursos da organização para membros da família”. Conforme citado pelos autores, há muitas variações que favorecem um ambiente de conflitos dentro da empresa familiar. Ainda, segundo Hodgson (1996 apud MARTINELLI, 2004, p. 65) “para que haja conflito basta a existência de grupos. A simples existência de diferentes grupos já cria um potencial latente de conflitos”.

Através destas perspectivas, é importante salientar que quando esse grupo é uma família que administra um negócio, isso se torna um ambiente favorável para o surgimento de conflitos. Esses conflitos podem ter inúmeras causas. De acordo com a American Psychological Association (APA) (2010, p. 28), situações em que existem impulsos emotivos e experiências frustradas podem resultar em conflitos.

Em um ambiente profissional, por exemplo, o conflito pode ocorrer por alguma discordância e, sob variantes emocionais, muitas vezes o conflito não se resolve. Isso pode ser explicado através do comportamento humano, que segue um padrão que foi moldado por diversas experiências vividas. Segundo D'amico (2004, p.65) “pode-se perceber que, se a maneira como cada pessoa se porta dentro do sistema influencia a outra, relacionamentos servem de parâmetro para os demais integrantes”. Nessa concepção, a autora afirma que os primeiros exemplos e modelos de comportamento são o núcleo familiar e isso reflete nas questões emocionais e comportamentais do indivíduo, se estendendo para as relações adultas e no âmbito profissional.

Para Todorov (2013, p.33) “Essa não é uma pergunta simples de responder”. Segundo ele é uma resposta tentadoramente enganosa dizer que comportamento é a interação entre organismo e ambiente. Assim, o autor afirma que existem peculiaridades entre o comportamento e o ambiente onde o indivíduo está inserido, podendo resultar em certos aspectos funcionais. O autor ainda faz uma relação do

quanto complexo é definir o comportamento de um indivíduo focando somente na relação entre interação e ambiente. Sobre esse ponto, o autor afirma que:

Diferentes tipos de interação definem diferentes classes de comportamento, dependendo da relação funcional entre comportamento e ambiente. Comportamento é a variável dependente; é função de variáveis externas. Se o comportamento é mantido por suas consequências, ele é parte da interação, não é a interação (TODOROV, 2013, p. 35).

Esse ponto de vista trazido por Todorov (2013) mostra que o comportamento se molda através de várias interações vivenciadas pelo indivíduo, que não é somente o ambiente. Todas essas variáveis externas, bem como as interações e experiências vivenciadas pelo sujeito vão ser importantes para os relacionamentos durante a vida. Esses relacionamentos são de caráter pessoal, profissional e interpessoal e, no contexto das organizações, eles são importantes para uma boa convivência social, mas, para obter essa convivência, as pessoas buscam aceitação do grupo onde estão inseridas. Ainda, Mailhiot (1976 apud COSTA, 2003, p. 18-19) afirmam que “a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”. Ou seja, existe a necessidade de manutenção dessas relações através de aceitação do grupo, mas quando ela não existe, é um ambiente fértil para o desenvolvimento de conflitos.

Segundo Alméri, Barbosa e Nascimento (2004), o conflito tem duas variações e têm implicações para a organização. Sobre esse prisma, pode-se afirmar que:

Nem todos os conflitos geram bons resultados, alguns conflitos geram melhorias e outros atrapalham o desempenho, estes podem ser divididos em funcionais que estão quase sempre relacionados com os conflitos de tarefa e processo e os disfuncionais que quase sempre estão relacionados com os conflitos que envolvem o relacionamento entre pessoas e grupos (Robbins, 2004 apud ALMÉRI, BARBOSA E NASCIMENTO, 2014, p. 56).

De acordo com essa última visão, os conflitos são divididos em funcionais, que geram bons resultados e disfuncionais, que atrapalham as relações interpessoais. Já para Semíramis (2014), os conflitos não podem ser classificados como uma dicotomia. Seguindo essa linha de raciocínio, pode-se afirmar que:

Assim, não há que se classificar os conflitos em positivos ou negativos devido à sua associação com a violência, pois isto depende da forma como os indivíduos, por meio de ações e reações, irão lidar com as suas emoções, sejam elas boas ou ruins (SEMÍRAMIS, 2014, p. 14).

A visão do autor traz uma relação entre o conflito e a consequência do mesmo, ou seja, o conflito não é algo ruim, mas sim suas consequências – essas podem gerar uma forma de violência. É consenso que todos os tipos de entidades e organizações vão passar por alguma forma de conflito, mas vamos dar um olhar especial às organizações familiares. Como já apresentado no início desse texto, essas empresas possuem nuances bem particulares, e os conflitos também são vistos de outra forma pelos autores citados a seguir.

Quando analisamos os relacionamentos no sistema empresa familiar, percebe-se que existe uma disposição para relações interpessoais mais profundas e com pré-disposição para conflitos. Para Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 81) “uma organização que pretende evitar a qualquer custo todo tipo de conflito, tende a ocultá-los”. Em outras palavras, esses conflitos que são evitados podem explodir em um momento nada oportuno, ou seja, voltamos à máxima de que é natural que os conflitos ocorram.

Sobre os conflitos serem naturais, Mamede e Mamede (2012, p.88) afirmam que “os conflitos não são estranhos às sociedades familiares; são regulares e não caracteriza fato ilícito”. Os autores afirmam que não se pode caracterizar o conflito como algo que não deve ocorrer, pelo contrário, ele deve ocorrer e pode ser benéfico.

Assim, tanto para Casillas, Vázquez e Díaz (2007) quanto para Mamede e Mamede (2012), os conflitos são aceitáveis desde que respeite os níveis de sociabilidade, razoabilidade e legitimidade para enfrentá-los e posteriormente, chegar a uma solução – o que acaba sendo um processo mais dificultoso quando se trata da empresa familiar. Por essa razão, alguns sentem a necessidade de diálogo, outros nem tanto e pior ainda, nem cogitam falar sobre. Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 84) apontam que:

Às vezes, os membros das empresas familiares pensam que é melhor não falarem sobre certas questões, bem como não comunicá-las. A assimetria de informações (fato que alguns membros da empresa ou da família reconhecem, mas que outros desconhecem) é uma das principais causas da criação de diferentes expectativas.

Nesse viés, criam-se muitas expectativas em relação à abertura de diálogo e circulação de informações, pois os autores afirmam que a falta de uma comunicação também é um ambiente favorável para o desenvolvimento de conflitos. Likert e Likert (1976 apud McINTYRE, 2007, p. 301) apontam que:

Proporcionam-nos algumas provas de que o Sistema IV, uma organização democrática e aberta, oferece melhores e mais positivas maneiras de enfrentar o conflito. Pensa-se que um clima mais aberto, com melhor e maior comunicação, permite às pessoas enfrentar e resolver os problemas de um modo mais construtivo, identificando os problemas e encontrando soluções para eles.

Através dessa perspectiva, é possível entender que o sistema interno dessas empresas pode funcionar de forma mais fluída se todos os membros participantes estiverem dispostos a enfrentar e resolver os conflitos de forma aberta, com diálogo, promovendo a comunicação entre todos e identificando as possíveis soluções para os conflitos. Mas, de forma geral, por que as organizações familiares têm muita dificuldade em trabalhar a comunicação? Casillas, Vázquez e Díaz (2007) nos trazem dois possíveis motivos e um deles é o de interesses ocultos, motivados por aspectos emocionais e não empresariais, como por exemplo: um pai promover o filho ao invés do sobrinho, fazendo uso do seu poder para introduzir o filho antes dos outros, assim viabilizando uma falta de diálogo e transparência no processo de sucessão. Sobre o segundo motivo, podemos afirmar:

O receio de conflito estende-se no curto prazo aos processos de comunicação. Assim, em muitos casos, as pessoas evitam um pequeno conflito hoje e, mais tarde, sentem vergonha de enfrentá-lo por acreditarem que é tarde demais. O problema é que, se as pessoas deixam passar ainda mais tempo, tal conflito irromperá a qualquer momento e explodirá em suas mãos. Um caso muito típico é o do filho que não encontra o momento certo para dizer ao pai que não tem interesse em ficar encarregado pela empresa

familiar. A cada dia que passa as expectativas do pai e o medo do filho são maiores (CASILLAS, VÁSQUEZ e DÍAZ, 2007, P.84).

Através das observações dos autores, podemos afirmar que é necessário que haja uma prática de transparência e diálogo constante na empresa, para que se evitem desgastes desnecessários como os citados anteriormente. Assim, deve-se atentar aos discursos e, como apresentado no decorrer de todo este capítulo, não é de todo mal que os conflitos ocorram, uma vez que eles podem trazer bons resultados desde que aconteçam de forma moderada e que tragam proposições resolutivas. No capítulo a seguir, serão abordadas as formas que as famílias empresárias podem lidar com os conflitos interpessoais, através de práticas e métodos, bem como a necessidade da mediação profissional como umas das estratégias de solução ou minimização destes conflitos.

4. O PROCESSO DE MEDIAÇÃO DOS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Conforme o que foi contemplado nos capítulos anteriores, não há como evitar os conflitos, mas sim, formas de lidar com eles. Para isso, existe o processo de mediação, cujo objetivo é alcançar uma conciliação que satisfaça ambas as partes envolvidas.

A mediação tem a finalidade de solucionar conflitos entre pessoas da família, ou com algum tipo de ligação pessoal. Uma dessas ligações é a ligação organizacional, a qual vem sendo exposta no decorrer desta monografia.

A mediação, segundo Tartuce (2015 apud Trentin e Trentin 2018, p. 10) “é o mecanismo de abordagem consensual de controvérsias em que uma pessoa isenta e capacitada atua tecnicamente com vistas a facilitar a comunicação entre os envolvidos para que eles possam encontrar formas produtivas de lidar com as disputas”. Ou seja, é uma terceira pessoa que pode intervir de forma imparcial no processo de mediação, possibilitando a resolução do mesmo.

Sobre o significado da palavra mediação, podemos afirmar que:

A palavra mediação evoca o significado de centro, de meio, de equilíbrio, compondo a ideia de um terceiro elemento que se encontra entre os conflitantes, não sobre, mas entre eles. Por isso, a mediação é vista como um processo em virtude do qual um terceiro (o mediador) ajuda os participantes de uma situação conflitiva a tratá-la, o que se expressa em uma solução aceitável e estruturada de maneira que permita ser possível a continuidade das relações entre as pessoas envolvidas no conflito (HAYNES, 1993, P.11 apud SPENGLER 2015, P.13)

A autora enfatiza a importância de uma “terceira pessoa” para mediar as situações conflitantes. Por isso, é necessário que ela seja imparcial, podendo ser um amigo em comum ou um profissional habilitado para exercer essa função. As vantagens de contar com uma terceira pessoa são:

- ° as partes ganham tempo para se acalmar, já que elas interrompem o conflito e o descrevem para uma terceira parte;
 - ° a comunicação pode ser melhorada, visto que a terceira parte interfere na comunicação, ajuda as pessoas a serem claras, além de trabalhar para que cada envolvido ouça melhor a outra parte;
 - ° frequentemente, as partes têm que determinar quais questões realmente são importantes, visto que a terceira parte pode pedir que sejam priorizados alguns aspectos;
 - ° o clima organizacional pode ser melhorado, já que as partes podem descarregar a raiva e a hostilidade, retornando a um nível de civilidade e confiança;
 - ° as partes podem procurar melhorar o relacionamento, principalmente se essa tarefa foi facilitada pela terceira pessoa;
 - ° os custos crescentes de permanecer no conflito podem ser controlados, principalmente se continuar na disputa estiver custando às pessoas dinheiro ou oportunidades;
 - ° acompanhando e participando do processo, as partes podem aprender
- LEWICKI, 1996, apud MARTINELLI, VENTURA e MACHADO, 2004, P.73-74)

Ainda, de acordo com Martinelli, Ventura e Machado (2004) também existem desvantagens, e, entre elas está o enfraquecimento ao chamar uma terceira pessoa, pois passaria a imagem de incapacidade de resolverem sozinhos. Além disso, pode ocorrer uma perda de controle da situação, dependendo do tipo de pessoa que vai mediar a situação.

Ademais, é perceptível que em empresas familiares, esse processo é um pouco mais difícil, pois existem atravessamentos emocionais e raízes mais profundas entre os membros familiares do que os não familiares. Assim, é importante salientar que as organizações familiares frequentemente sofrem com a confusão de papéis entre família e empresa, além da iminente disputa de poder. Sobre a mediação em empresas familiares, chamamos a atenção para essa confusão:

Esses fatos indicam o quanto é natural a existência de conflitos nas empresas familiares, que muitas vezes, ao ocorrerem, acabam por levar as pessoas a confundir quando se trata de um conflito de família ou de um conflito de empresa. Muitas vezes a conversa em casa entre o pai e o filho, na visão de um ou dos dois, pode ser o presidente e o diretor financeiro, e

vice-versa, que estão conversando. A confusão de papéis dos diversos membros da família e/ou da empresa gera dificuldades de convivência e, claro, conflitos que são agravados pela visão que seja patrimônio do negócio propriamente dito, da empresa, o patrimônio familiar e as relações de parentesco e profissionais que atingem momentos conflituosos insustentáveis e às vezes insuperáveis para a empresa e as pessoas integrantes da empresa (BRAGA NETO, 2014, P.314).

Para o autor também é necessário e imprescindível que haja uma distinção entre os papéis de empresa e família, pois quando não há essa distinção, pode haver uma confusão de papéis entre todos os membros da organização, pois todos podem ver com naturalidade uma relação que ultrapassa os limites de relações profissionais. Esse limite pode ser estendido até para as pessoas que não fazem parte da família, assim tornando uma cadeia de relações interpessoais que podem sempre causar conflitos.

Sob esse viés, para D'amico (2004, p.93) “na empresa familiar, onde predomina um ambiente de confiança, lealdade e relacionamentos, voltados mais para o emocional do que racional, tende a desenvolver uma disciplina pouco rígida, onde informalidade é entendida como sinônimo de confiança”. Para a autora, os relacionamentos e decisões, quando tomadas sempre pelo espectro emocional, estabelecem um clima de informalidade, ou seja, pouco profissionalismo e conseqüentemente tornará um espaço aberto para confusão de papéis dos membros da empresa. Neste sentido, o processo de mediação e gestão de conflitos profissional é a indicação sábia.

4.1 A GESTÃO DE CONFLITOS E MEDIAÇÃO

Como já foi visto, a empresa familiar é uma organização socialmente complexa e por isso não é tão fácil lidar com a gestão dos conflitos. Entretanto, essa gestão é possível quando legitimamos essa gestão. Casillas, Vásquez e Díaz (2007, p. 81) apontam que:

Partindo dessa ideia, é importante ressaltar a necessidade de controlar os processos de conflitos, mantê-los em níveis razoáveis e providenciar mecanismos adequados e legítimos para enfrentá-los e resolvê-los. Para

isso, é necessário compreender como eles são gerados nas organizações, como prevê-los e como articular esses mecanismos de solução.

Nesse viés, é necessário dar legitimidade e estabelecer formas, soluções e mecanismos de enfrentamento aos conflitos que podem ser danosos à organização.

Em conformidade com a literatura relacionada, há várias formas de lidar com a gestão desses conflitos. Para Walton e McKersie (1965 apud McINTYRE, 2007, p.298) “uma forma de gerir a situação é através da negociação, situação em que as partes pretendem definir ou redefinir a sua interdependência”. Segundo os autores, a negociação na situação de conflito é uma ferramenta resolutiva, mas é necessário que se tenha algumas capacidades para lidar com a situação, entre elas estão a de saber ouvir, saber se comunicar e saber perguntar. Por essa razão, não há como atropelar o processo e possivelmente ele terá um final resolutivo.

Por outro lado, Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 82-83) apontam que os conflitos surgem, na maioria dos casos, por meio das diferenças de expectativas. A fim de prevenir os conflitos, a chave é a comunicação. Ainda segundo os autores, afirma-se que:

A comunicação entre os diversos agentes que formam as empresas familiares é fundamental para que as diferentes percepções e expectativas sejam as mais homogêneas possíveis e, conseqüentemente, as possibilidades de conflitos sejam limitadas a riscos não tão perigosos (CASILLAS, VÁSQUEZ e DÍAZ, 2007, p. 83 - 84).

Complementando sobre o processo comunicacional na empresa familiar, ainda podemos afirmar que:

Os modelos mais modernos de gestão da força de trabalho pressupõem a introdução de novos canais de comunicação entre a empresa e a família. São tentativas de melhorar os sistemas de comunicação nas duas mãos: levando mais informações para os familiares e recebendo suas opiniões, sugestões e reivindicações, reforçando ou, em certos casos, procurando modificar padrões culturais (FLEURY, 1996, P.24 apud D'AMICO, 2004, P.91).

Em conformidade com o que foi apresentado anteriormente, é necessário estabelecer canais de comunicação, bem como ferramentas que possibilitem que

todos os membros da organização familiar possam ter diálogo e que esse processo seja fluido, assim possibilitando a solução para os problemas. Outro ponto importante a ser destacado é a escuta, pois ouvir ativamente evita que intenções não compreendidas levem o conflito a uma resolução sem sucesso. Ainda, é necessário evitar criticar ou tentar dirigir a conversa e sim adotar uma posição afirmativa, mostrando respeito pela outra pessoa. Essas são apenas algumas formas de mediar as situações de conflito, pois a maneira estratégica e mais eficaz de lidar com eles é buscar a mediação e para isso existem profissionais habilitados para exercer esse papel – o mediador de conflitos.

O mediador exerce o papel de intervenção, ou seja, o de fazer com que as partes envolvidas no conflito cheguem a uma solução, de forma neutra e articulada. Esse processo não é fácil, ainda mais se tratando de empresas familiares, em que os laços e as relações são mais fortes. Para melhor compreensão dessa afirmação, podemos afirmar que:

No ambiente empresarial familiar é importante que o instituto da mediação seja o primeiro a ser procurado quando instalada uma contenda entre os sócios, parentes, administradores, gestores, enfim todos aqueles que estão imbuídos na sociedade familiar. A mediação deve ser uma política utilizada pela empresa, de forma a resolver os conflitos, antes mesmo de judicializá-lo (TRENTIN E TRENTIN, 2018, P.11)

A visão dos autores destaca o valor de instituir de forma combativa um setor para avaliar e mediar as possíveis situações de conflito, assim podendo criar maneiras e ferramentas para lidar com eles. Nesse sentido, é possível perceber essa construção de combate, por exemplo, na criação de políticas internas da organização. Essa posição deve ser ocupada por um profissional que tenha a confiança e o respeito dos membros da empresa, assim podendo exercer o papel de mediador com credibilidade.

Segundo Bragança (2020, p. 230) “o papel do mediador deve ser direcionado para desenvolver na família uma nova compreensão acerca do processo de tomada de decisão coletivo e como aspectos pessoais podem ser tratados para não atrapalhar essa dinâmica”. Por essa razão, é imprescindível que a empresa familiar consiga identificar essas formas de mediação e conseqüentemente resolver as situações conflituosas, assim se comprometendo a seguir o combinado. Além disso,

para evitar a busca ao poder judiciário, uma vez que no contexto de uma empresa familiar essa opção ou a decisão de um juiz pode agravar ainda mais a situação, fica evidente que a mediação é o melhor caminho para a resolução dos conflitos em empresas familiares. Sobre isso, Azevedo (2011 apud Trentin e Trentin, 2018, p. 13) pontua que o meio adequado de mediar conflitos são as relações continuadas, pois elas ajudam a recompor as relações e preservar o vínculo, com diálogo e sobre uma perspectiva transformadora, criando, dessa forma, uma nova dinâmica de relacionamento.

A empresa familiar pode estabelecer instrumentos e órgãos de governança para poderem lidar e resolver os conflitos decorrentes das relações entre família e a propriedade empresa. Entre esses instrumentos destacam:

- a) Em primeiro lugar; o *protocolo familiar* como um acordo-padrão que visa regularizar as relações entre família e empresa e ajudar a dirigir e executar com sucesso o processo sucessório da empresa;
- b) em segundo lugar, os *instrumentos de elaboração do protocolo familiar* - regime matrimonial, testamento e estatutos sociais - necessários para cumprir uma parte dos compromissos contidos em tal acordo-padrão nos campos matrimonial, sucessório e societário.
- c) Em terceiro lugar, as *instituições típicas de governança da família empresária*: a assembleia familiar e o conselho familiar.
- d) Em quarto lugar, as *instituições de governança da empresa familiar*; a assembleia geral e o conselho de administração (CASILLAS, VÁZQUEZ E DÍAZ, 2007, P.128).

É importante que os membros da empresa familiar deem continuidade a esses processos. Conforme Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 128) “deverá planejar, e organizar adequadamente alguns aspectos, como relações econômicas, dos herdeiros e seus cônjuges, sua sucessão, as relações entre os sócios da empresa e, em geral, as relações família-empresa”.

Ao terceirizar o processo de mediação, um dos profissionais de mercado que tem habilidades e formação é o profissional de relações públicas. A seguir as interfaces desse profissional serão apresentadas.

4.2 O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS COMO MEDIADOR

As Relações públicas são entendidas pelos esforços planejados e contínuos da administração para estabelecer, bem como manter o entendimento mútuo entre uma organização pública ou privada e seus funcionários e entre a organização e todos os públicos aos quais está direta ou indiretamente ligada. Além disso, essa área possui a capacidade de executar a estratégia e funções que vão desde o planejamento da comunicação e gestão de crises, até a criação ou gestão de canais de comunicação interna (funcionários e fornecedores), promoção de eventos e treinamento de equipes e gestores.

Além disso, as Relações Públicas exercem importante papel na sociedade, como porta voz de valores de uma organização perante seus públicos. Esses profissionais desempenham um papel fundamental na formação da imagem de uma marca ou indivíduo, criando mensagens para o público interno e para o público externo. Também são agentes de mudança de paradigma no contexto organizacional, se estendendo para toda a sociedade.

Os profissionais de Relações Públicas são capazes de ter uma visão crítica e analista de situações que ainda não aconteceram, visando um planejamento e possíveis ações para as situações que podem acontecer. Além disso, são as Relações Públicas que desenvolvem gestão de crises relacionadas à imagem, ruídos na reputação de uma marca, autoridade, celebridade ou qualquer outro indivíduo que precise mudar a sua reputação. Por essa razão, no decorrer do capítulo serão abordados alguns aspectos desse profissional de forma mais teórica, e suas especificidades.

O profissional de Relações Públicas atua como gestor e guardião da comunicação de uma organização. Simões (1995 apud LASTA, 2015, p. 80) “posiciona a comunicação como meio, a informação como matéria e relaciona os diversos meios para o exercício do poder”. O autor afirma, ainda, que essa relação de poder fica restrita a ambientes e espaços que envolvam algum tipo de influência, como as organizações, por exemplo. Assim, o que vai determinar a atuação do profissional de Relações Públicas dentro de uma organização é o funcionamento cultural dessas empresas, ou seja, quanto maior for a centralização de poder e autoritarismo, menos abertura de atuação o profissional terá.

Desse modo, quando se pensa em gestão de comunicação, de cultura, de política interna e de relacionamento dentro da organização, é imprescindível que o Relações Públicas possa ter autonomia para trabalhar, especialmente no quesito das relações interpessoais. Portanto, quanto mais aberta e descentralizada for a cultura da empresa, mais oportunidade de atuação o Relações Públicas terá.

Nesse viés, Moreli (2012, p. 49) afirma que “uma das principais funções desse profissional é a de administrar relacionamentos da organização com os seus públicos tanto internos (funcionários, gerência) quanto externos (clientes, fornecedores, governo)”. Quando a empresa adota em sua essência uma cultura aberta, a comunicação flui naturalmente e a participação é estimulada pelos líderes da organização para a abertura de novos canais de comunicação, para acolher diversos pontos de vista e para cultivar um ambiente em que as ideias são ouvidas e cuidadosamente consideradas. Culturas organizacionais abertas incentivam a criação de equipes e debates para discutir ideias e enfrentar desafios.

5. PESQUISA DE CAMPO: EMPRESAS FAMILIARES: E OS CONFLITOS INTERPESSOAIS

Este capítulo apresenta a estratégia metodológica utilizada no estudo, bem como a síntese em quadros, de acordo com os dados obtidos e a análise dos resultados cruzados com o conteúdo do referencial teórico construído.

5.1 METODOLOGIA

Este estudo conta com uma pesquisa do tipo exploratória, realizada através de método qualitativo, com técnicas de coleta de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e questionário qualitativo, além da técnica de análise de conteúdo para análise e interpretação de resultados obtidos através dos respondentes.

5.1.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA

O estudo realizado envolve a pesquisa do tipo exploratório. Segundo Gil (2002, p. 41) “as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, incluindo levantamento bibliográfico e entrevistas”. O autor afirma que esse tipo de estudo aproxima o pesquisador e o assunto abordado.

Para Zikmund (2000), a pesquisa exploratória geralmente serve para diagnosticar a situação, explora alternativas ou descobrir novas ideias. Assim, o trabalho é realizado na fase inicial do processo de pesquisa, e, em termos gerais, ele tenta esclarecer e definir a natureza do problema e produzir mais informações que possam ser obtidas para pesquisas futuras.

5.1.2 PESQUISA QUALITATIVA

O método qualitativo busca esclarecer através de uma análise profunda de informações de qualidade e não quantidade. Segundo Gil (2002, p. 50) “este procedimento envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. O autor ainda afirma que basicamente procede-se à coleta de dados de um determinado grupo de pessoas acerca de um problema estudado, para

posteriormente, mediante análise de respostas, realizadas por meio de tabulação e interpretação de respostas, obter conclusões correspondentes às informações coletadas.

Ainda, as técnicas de coleta de dados da etapa qualitativa foram a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e o questionário qualitativo.

5.1.3 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica do referido trabalho se deu através de consultas feitas em livros, artigos, nacionais e internacionais, fundamentando o estudo em questão, abordando teorias dos conflitos interpessoais em empresas familiares. Sobre a pesquisa bibliográfica, podemos afirmar:

[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (LAKATOS E MARCONI, 2001, P.183).

Em suma, os autores afirmam que a pesquisa deve ter apoio e embasamento na pesquisa bibliográfica, para obter material de apoio e chegar a alguma conclusão sobre o fato estudado.

5.1.4 PESQUISA DOCUMENTAL

A pesquisa documental foi muito importante para a construção de todo o conteúdo em questão. O meio principal de busca para este estudo foi a internet. Com ela que foi possível adquirir um vasto material para as ideias aqui apresentadas. Segundo Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa documental é a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos, arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas. Esta forma de pesquisa foi muito adequada ao atual momento de pandemia que estamos vivendo, pois facilitou a busca por informações sem a necessidade de sair de casa e, por essa razão, a maioria do material foi buscada por meio de pesquisas na internet.

5.2 QUESTIONÁRIO INDIVIDUAL

Com o objetivo de entender mais a fundo sobre o objeto de estudo, vamos evidenciar qual a contribuição do processo de mediação dos conflitos interpessoais nas empresas familiares. Para que fossem coletados os dados necessários, foi estruturado um roteiro de questões abertas, com o cuidado de não fugir do tema de estudo, realizado com pessoas que atuam ou atuaram em empresas familiares, sendo parte ou não da família.

Nesse viés, as perguntas tiveram o objetivo de coletar dados qualitativos, ou seja, as subjetividades de quem atuou em empresas familiares e como eram construídas as relações dos membros da família dentro da empresa. O roteiro do questionário estruturado para este estudo se encontra na Apêndice A.

Sobre entrevistas em formas de questionário, Marconi & Lakatos (1996, p. 88) afirmam que:

Dentre as vantagens do questionário, destacam-se as seguintes: ele permite alcançar um maior número de pessoas; é mais econômico; a padronização das questões possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes, o que facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas, além de assegurar o anonimato ao interrogado.

Acredita-se que diante do contexto pandêmico e do valor em conhecer diferentes opiniões e percepções quanto ao enfoque do estudo, a técnica escolhida foi de grande valor.

5.2.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO

A técnica de análise de conteúdo foi utilizada para interpretar e reunir as informações a partir do que foi coletado dos respondentes, com enfoque no objeto deste estudo. Segundo Laville & Dione (1999), por meio da análise de conteúdo, procura-se desconstruir a estrutura e os elementos do conteúdo, com o objetivo de esclarecer suas características e significados. Porém, os autores alertam que a análise de conteúdo não é um método rígido, no sentido de que, percorrendo uma sequência fixa de etapas, fatalmente se obtêm os resultados desejados.

5.3 PROCEDIMENTOS

Devido à pandemia que o mundo vive desde março de 2020, não foi possível fazer as entrevistas de forma presencial. Por esse motivo, o questionário qualitativo foi a opção mais adequada. A plataforma Google Forms foi escolhida para coleta de informações e enviada para os pesquisados pelo aplicativo Whatsapp.

A pesquisa foi realizada no período compreendido entre o dia 03 de outubro e 08 de novembro de 2021, tendo quatro respondentes. Três deles são do sexo feminino e um do sexo masculino.

Os critérios para a escolha dos entrevistados foram por proximidade e indicação, além do fato de os entrevistados terem trabalhado em uma empresa familiar, ou fazerem parte da família dona da empresa familiar. Dessa forma, podemos ter diferentes visões, interpretações das relações interpessoais na empresa familiar.

Ademais, o objetivo central da pesquisa foi entender qual a contribuição do processo de mediação dos conflitos interpessoais nas empresas familiares.

5.3.1 APRESENTAÇÃO DOS RESPONDENTES

Neste item serão apresentadas as caracterizações dos respondentes. Os questionários criados no Google Forms foram enviados via Whatsapp entre o dia 03 de outubro e 08 de novembro de 2021.

A primeira respondente foi a Rejane, de 54 anos de idade. É empresária no segmento vestuário. O questionário foi enviado no dia 03 de novembro, via Whatsapp e levou 24h para ser respondido.

A segunda respondente foi Jade, de 26 anos de idade. É analista de marketing, atuante na área até então. Seu questionário foi enviado no dia 02 de novembro, via Whatsapp e levou 1h para ser respondido.

O terceiro respondente foi Fernando, de 32 anos de idade. Ele é arquiteto e desenvolvedor de sistemas e, desde então, atua na área de desenvolvimento de sistemas. Seu questionário foi enviado dia 08 de novembro, via Whatsapp e levou 30 minutos para ser respondido.

A quarta respondente é Carla, de 53 anos de idade. É autônoma, não especificou sua área de atuação e teve uma empresa familiar por quinze anos. Seu

questionário foi enviado dia 04 de novembro, via Whatsapp e levou 24h para ser respondido.

5.4 Síntese dos dados

Aqui serão apresentados os dados coletados organizados em quadros por categorias. O roteiro com as perguntas completas encontra-se no Apêndice A.

5.4.1 Relação de tópicos abordados

O Quadro 1 apresenta as categorias eleitas a partir do roteiro estruturado.

Quadro 1 - Relação de tópicos abordados nas entrevistas estruturadas

	TEMÁTICA	DESCRIÇÃO
1	Dinâmica da empresa familiar (pergunta 1)	Compreender a percepção da dinâmica da empresa familiar dos entrevistados do ponto de vista negativo e positivo.
2	Conflitos interpessoais (perguntas 2, 3, 6 e 6.1)	Entender através da percepção dos entrevistados os conflitos mais comuns na empresa familiar, e possíveis soluções.
3	Papéis e funções na empresa familiar (pergunta 4)	Conhecer a opinião dos entrevistados referente aos papéis desempenhados dentro da empresa familiar.
4	Comportamento e comunicação: influências (pergunta 5)	Captar através das opiniões dos entrevistados o processo de comunicação na empresa familiar e suas influências.
5	Contribuição do Relações Públicas na empresa familiar, e o processo de mediação (pergunta 7 e 8)	Saber a opinião dos entrevistados sobre o profissional adequado para a mediação dos conflitos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.2 Quadro de sínteses

Na sequência, apresenta-se a síntese das respostas. Optou-se por apresentar a síntese dos resultados em quadros para a melhor visualização e comparação dos dados, do qual o nome em cor vermelha representa que o respondente fez parte da família empresária e os de cor preta trabalharam para a família empresária.

5.4.2.1 Dinâmica da empresa familiar

O Quadro 2 refere-se à compreensão da dinâmica da empresa familiar e sintetiza as respostas da primeira questão do roteiro estruturado (Pergunta 1 - Como você define a dinâmica organizacional da empresa familiar? Do ponto de vista positivo e do ponto de vista negativo).

Quadro 2 - Categoria 1

Percepção da dinâmica da empresa familiar		
	Ponto positivo	Ponto negativo
Rejane	Acredita a família pega junto e faz o que é necessário.	Vê a mistura do caixa da empresa com o pró-labore.
Jade	Percebeu que há mais liberdade e um ambiente descontraído e entrosado.	Na sua experiência a dinâmica era desorganizada. Mais informal do que empresas não familiares, comunicação mais violenta e cobranças mais intensas.
Fernando	Na empresa em atuou, percebeu que, a comunicação com os diretores era direta e sem burocracia.	Do ponto de vista negativo a interferência dos diretores era muito constante e isso acabava atrapalhando na produção.
Carla	Que no início tudo é mais tranquilo, toda empresa familiar começa com um sonho.	Acredita que é difícil a separação de papéis. Falta de preparo das partes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme as respostas dos entrevistados, sobre os pontos positivos e negativos da dinâmica da empresa familiar, no aspecto positivo, Rejane e Carla afirmaram que a família trabalha junto para fazer as coisas acontecerem, buscar o sonho de construir e levantar a empresa. Fernando e Jade afirmam que o ambiente é menos burocrático e descontraído. Sob a ótica negativa, Carla e Rejane afirmaram que a mistura de papéis e a falta de preparo é um ponto que atrapalha a dinâmica no ambiente da empresa. Fernando e Jade afirmam que as cobranças e interferências eram muito intensas, gerando dificuldades na produtividade.

Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), as relações interpessoais das famílias empresárias passam a ser fatores predominantes na empresa. É possível perceber que esse conceito é apresentado através das respostas.

De acordo ainda com Casillas, Vázquez e Díaz (2007), a mistura e sobreposição de papéis é uma problemática que se apresenta no ambiente de trabalho familiar, conforme apontado por Carla e Rejane. Assim, é imprescindível que os papéis sejam adequadamente diferenciados e cada membro ocupe seu lugar de forma independente e autônoma, sem a interferência em outros setores da organização.

5.4.2.2 Conflitos interpessoais

O Quadro 3 apresenta a síntese das respostas dadas às questões 2, 3, 6 e 6.1 do questionário estruturado, visando entender através da percepção dos entrevistados os conflitos mais comuns na empresa familiar, bem como as possíveis soluções (Questão 2 - Na sua opinião, como classifica as intercorrências de conflitos interpessoais entre os membros da família no contexto da empresa? Questão 3 - Quais são os conflitos mais comuns? Questão 6 - Quais as formas e estratégias deveriam ser implementadas para minimizar/resolver esses conflitos? Questão 6.1 - Cite a principal característica que diferencia empresa familiar de não familiar na solução de conflitos).

Quadro 3 - Categoria 2

Conflitos Interpessoais				
	Como classifica as intercorrências dos conflitos interpessoais	Conflitos mais comuns	Formas e estratégias para minimizar os conflitos	Diferencial para a solução de conflitos de empresa familiar e não familiar

Rejane	Acredita que os membros não conseguem separar a empresa e a casa, se leva para dentro de casa, muitas vezes a família se separa. Temos que ter sempre alguém que pondera nesses momentos .	A cobrança acontece de forma diferente pelo envolvimento emocional	Acredita que contratar profissionais da área específica, dando autonomia, para resolver esses conflitos	A empresa familiar contrata pessoas parentes, com mentalidade em ajudar, onde não tem horário, acha que a pessoa precisa estar sempre a disposição. A empresa não familiar tem uma comunicação profissional , setorizado, onde possuem núcleos e mentores pré definidos para resolver esse conflito, a cobrança de resultados são mais frequentes.
Jade	Diz que são mais intensas, a comunicação acabava sendo mais violenta por conta da intimidade familiar, o que em ambiente profissional, que segundo ela, acaba sendo prejudicial, coisas que com pessoas que não são familiares seriam relevadas, ligadas de forma mais respeitosa ou reservada quando são entre familiares acabam facilmente virando conflito, porque existe uma liberdade de criticar/cobrar/discutir. Ela vê isso como potencial problema, acaba criando um ambiente mais conflituoso e menos respeitoso em minha experiência.	Diz que eram abusos na hora do pagamento, acabava ficando sempre por último para receber salário, tinha que cobrar diversas vezes e ouvir desculpas informais e pessoais, e por ser familiar me sentia obrigada a ter uma postura compreensiva mesmo que me afetasse e me causava muito desconforto.	Acredita que para funcionar o ambiente profissional deve ser visto como estritamente profissional, e a intimidade e proximidade familiar deve ser deixada de lado para que não interfira nos processos da empresa, nem seja levada em consideração nas tomadas de decisões.	Acredita que seja a Imparcialidade.
Fernando	Acredita que é algo que deve ficar somente no corporativo. Questões corporativas e familiares devem ser totalmente diferentes	A cobrança aos membros da família é mais forte e desproporcional justamente por se	Atribuir responsabilidades a cada membro e não intervir. A comunicação diária e clara	As pessoas não se conhecem e não têm relações pessoais fortes. Fica tudo no corporativo.

		tratar do laço familiar. A pressão é um dos motivos mais comuns	também deve ser praticada.	
Carla	Acredita que é algo muito prejudicial	Falta de profissionalismo Levar a relação pessoal pra dentro da empresa Falta de conhecimento em algumas áreas, além Falta de comunicação	Profissionalização Divisão específica de papéis Planejamento estratégico	Dificuldade de comunicação e Falta de definições de tarefas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme as respostas dos entrevistados, três deles afirmaram que as intercorrências dos conflitos interpessoais acontecem com mais frequência devido às relações familiares existentes no ambiente de trabalho. Segundo Gilioli e Zanatto (2017), as empresas familiares são consideradas instituições muito delicadas, pois devido a laços afetivos, ocorrem muitos momentos críticos, que exigem certa flexibilidade dos líderes. Carla acredita que os conflitos interpessoais são muito prejudiciais à empresa.

Já em relação aos conflitos mais comuns, Fernando e Rejane afirmaram que as cobranças são mais intensas e desproporcionais, devido ao laço familiar. Jade e Carla afirmam que a falta de profissionalismo em situações pontuais, compactuam para a existência de conflitos. Segundo Peçanha e Oliveira (2015 apud GILIOLI e ZANATTO 2017) as fraquezas da organização se encontram no conflito de interesses da família e os da empresa, além da apropriação de recursos da organização para os membros da família.

Em relação às estratégias para minimizar os conflitos, todos concordam que é necessário que haja profissionalização e divisão clara de papéis dentro da organização, porém, Rejane acrescenta que é necessário a presença de um profissional habilitado para lidar com os conflitos. Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), é necessário reconhecer alguns pontos importantes, entre eles, está o reconhecimento de autoridade, confiança, união e compromisso. Sendo assim, é possível estabelecer os papéis de cada membro dentro da organização.

Sobre a característica que diferencia empresas familiares de não familiares na resolução de conflitos, Rejane, Jade e Fernando afirmaram que a imparcialidade é a característica que as diferenciam, ou seja, não estão ligadas ao laço familiar. Já Carla afirma que a comunicação e falta de definições de tarefas é a característica principal. Likert e Likert (1976 apud McINTYRE (2007)) apontam que uma empresa democrática e aberta tem melhores chances de enfrentar os conflitos, por meio de uma comunicação mais assertiva, assim encontrando soluções para eles. A separação de papéis, definições claras de tarefas e a imparcialidade nas relações é um dos pontos mais importantes para ter uma boa gestão na empresa familiar, portanto, tem se muito a refletir quanto à complexidade desses processos.

5.4.2.3 Papéis e funções na empresa familiar

O Quadro 4 apresenta a síntese das respostas dadas à Questão 4 do questionário estruturado, visando entender, através da percepção dos entrevistados, a opinião deles referente aos papéis desempenhados dentro da empresa familiar. Questão 4 - Você acredita que os papéis sociais desempenhados por cada um dentro da família interferem nas funções desempenhadas na empresa?

Quadro 4 - Categoria 3.

Papéis e funções na empresa familiar	
Rejane	Sim, os filhos no caso dela, tinha a parte administrativa e comercial, o marido comercial e técnica, então estava definido, mas interferiam sim
Jade	Com certeza. Os papéis e hierarquias se transferem para o ambiente profissional, fica difícil liderar alguém mais velho por exemplo.
Fernando	Sim
Carla	Não deveriam, mas sim. Interferem

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante das respostas sobre os papéis sociais desempenhados dentro da empresa, é possível verificar que todos os entrevistados concordam que os papéis atrapalham as funções na organização familiar. Não há uma separação de papéis dentro de casa e no ambiente empresarial, normalmente o que se discute em casa, é levado para dentro da empresa, como tudo fosse um único problema. Além disso, o

pai que em muitos casos é o gerente cobra dos filhos, da esposa ou qualquer outro familiar, de forma nada profissional, misturando as relações íntimas com as profissionais, gerando uma confusão em relação à inversão de papéis. Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), em relação aos papéis, a pessoa é ao mesmo tempo pai, gerente ou diretor geral e presidente, ou seja, todos os papéis se misturam, sem uma clareza na diferenciação. Os autores ainda sugerem que haja agentes desempenhando papéis diferentes e previamente definidos, para que o funcionamento da “engrenagem” seja feito de forma adequada, minimizando a inversão de papéis.

5.4.2.4 Comportamento e comunicação: influências

O Quadro 5 apresenta a síntese das respostas dadas à Questão 5 do questionário estruturado, visando entender, através da percepção dos respondentes, o processo de comunicação na empresa familiar e suas influências. Questão 5 - Na sua opinião, existe influência das ações comportamentais no processo de comunicação nessas empresas familiares? Dê um exemplo.

Quadro 5 - Categoria 4

Comportamento e comunicação: influências	
Rejane	Sim, falar mais alto, gritos, cobrança de forma diferente.
Jade	Com certeza, porque acredita que independente da empresa ser familiar ou não o comportamento sempre influencia a comunicação.
Fernando	Sim. Alguém, por exemplo, que toma a iniciativa de tudo na família acaba interferindo nas atividades alheias.
Carla	Sim. Se o casal tem problemas na família com certeza terá na empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme as respostas, todos concordam que existem influências das ações comportamentais no processo de comunicação nas empresas familiares. Segundo Braga Neto (2014, p. 314) “Muitas vezes a conversa em casa entre pai e o filho, na visão de um ou dos dois, pode ser o presidente e o diretor financeiro, e vice-versa, que estão conversando”. Nesse sentido, o autor afirma que pelo elo familiar, as ações comportamentais sofrem alterações, podendo causar desconfortos e situações fora

do comum a uma empresa não familiar. De fato, o peso das relações familiares, quando mal administradas, é um problema para a gestão da empresa familiar e conseqüentemente esse problema impacta diretamente no comportamento de todos aqueles que convivem com os membros da família.

5.4.2.5 Contribuição do RP na empresa familiar e o processo de mediação

O Quadro 6 apresenta a síntese das respostas dadas às questões 7 e 8 do questionário estruturado, visando conhecer a opinião sobre o profissional adequado para a mediação dos conflitos (Questão 7 - O profissional da área de Relações públicas é especialista em gerenciar relacionamentos nas organizações, bem como ser um facilitador da comunicação. Na sua opinião qual a contribuição deste profissional numa empresa familiar? Você já teve ou conhece alguém que teve alguma experiência nesse sentido? Questão 8 - Na sua opinião, a mediação deve ser realizada por profissionais externos ou internos da organização? Por quê?).

Quadro 6 - Categoria 5

Contribuição do RP na empresa familiar e o processo de mediação		
	Qual a contribuição deste profissional numa empresa familiar? Você já teve ou conhece alguém que teve alguma experiência nesse sentido?	A mediação deve ser realizada por profissionais externos ou internos da organização? Por quê?
Rejane	Não conhece nenhuma empresa que contratou esse profissional.	Externo. Uma pessoa profissional.
Jade	Acredita que a contribuição seria na construção e implementação dos processos e protocolos da organização, estabelecendo ferramentas de comunicação que facilitem e minimizem conflitos.	Internos, para que haja imersão e entendimento da estrutura complexa da organização, bem como papéis e funções de cada membro tanto em contexto familiar quanto empresarial, acredita que em empresas familiares as relações por serem mais intensas se tornam mais complexas e o melhor seria uma pessoa inserida nesse contexto diário para entender as necessidades e dificuldades.
Fernando	Não teve experiência.	Externo. Pessoas não relacionadas ao contexto familiar e corporativo têm uma visão melhor dos acontecimentos.
Carla	Nunca teve experiência, mas acredita que ajuda muito principalmente na comunicação	Não tem opinião sobre isso.

	entre administradores e esses com os funcionários.	
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com as respostas dos entrevistados sobre a contribuição do RP, Rejane, Jade, Fernando e Carla não tiveram experiência com esses profissionais nas empresas que atuaram. Porém, Jade e Carla acreditam que a contribuição do Relações Públicas é importante para o processo de comunicação e protocolos a serem implementados na empresa familiar.

Nesse sentido, o RP, segundo Simões (1995 apud LASTA, 2015, p. 80), “posiciona a comunicação como meio, a informação como matéria e relaciona os diversos meios para o exercício do poder”. O autor afirma que quanto menos descentralizado é o poder dentro da organização, mais espaço o Relações Públicas terá para atuar e trabalhar a comunicação.

Sobre o processo de mediação ser realizado por profissionais internos ou externos da organização, Fernando e Rejane acreditam que deva ser um profissional externo, ou seja, uma pessoa não ligada à família empresária. Já Jade acredita que deve ser um profissional interno, porém, sem laços afetivos com a família. Quando se trata de relações muito intensas, esse profissional viveria essa cultura e teria mais assertividade na resolução dos conflitos.

Sob essa perspectiva, segundo Walton e McKersie (1965 apud McINTYRE, 2007, p.298) “Uma forma de gerir a situação é através da negociação, situação em que as partes pretendem definir ou redefinir a sua interdependência”. O autor afirma que o processo de negociação interna é uma forma bastante eficaz na resolução dos conflitos que se apresentam internamente. Essa forma de mediação deve ser realizada pelo profissional de Relações Públicas, conforme afirma Moreli (2012, p. 49) “uma das principais funções desse profissional é a de administrar relacionamentos da organização com os seus públicos tanto internos (funcionários, gerência) quanto externos (clientes, fornecedores, governo) ”.

A partir da apresentação de resultados da pesquisa e da análise à luz da fundamentação teórica formulada para o estudo, são trazidas, na sequência, as considerações finais oriundas da interpretação dos dados apresentados como um todo, bem como as respostas ao problema de pesquisa e ao alcance dos objetivos traçados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da inquietude de entender qual a contribuição do processo de mediação dos conflitos interpessoais nas empresas familiares, foram investigadas nesta pesquisa causas e processos que determinam a resposta para este problema de pesquisa. A partir dos fundamentos teóricos construídos ao longo da pesquisa e dos resultados obtidos através das entrevistas efetuadas, o problema de pesquisa foi respondido e os objetivos atingidos de forma satisfatória. Para que se chegasse a tais resultados, a estratégia metodológica escolhida mostrou-se suficiente.

Além disso, a fim de que fosse possível uma base teórica consistente a respeito das organizações familiares e suas gerações, os conflitos interpessoais existentes nas empresas familiares e as influências de papéis sociais desempenhados dentro dessas organizações, do processo de mediação, da subjetividade do profissional de Relações Públicas no processo de mediação, as pesquisas bibliográficas e documentais foram valiosas para alavancar conhecimentos específicos.

Ademais, apurando as informações obtidas através das respostas dos respondentes, é tangível que a mistura de papéis realmente atrapalha a dinâmica organizacional da empresa familiar. Neste contexto, verificaram-se os pontos positivos e negativos, algo imprescindível para que os papéis sejam adequadamente diferenciados e cada membro ocupe seu lugar de forma independente e autônoma, sem a interferência em outros setores da organização, segundo os respondentes. Além disso, as respostas denotam pontos de atenção como mistura de caixa, comunicação mais violenta e cobranças mais intensas.

A partir do conjunto de respostas dos respondentes, percebeu-se que os conflitos interpessoais ocorrem de forma mais intensa na empresa familiar por conta da proximidade e laços familiares, não existindo um limite para cobranças. Além disso, foi possível compreender a necessidade de profissionalização e divisão clara de papéis dentro da organização.

Ainda, os entrevistados afirmaram que as ações comportamentais sofrem influência no processo de comunicação nas empresas familiares. Assim, o peso das relações, por exemplo, quando mal administradas, se torna um problema para a gestão. Conseqüentemente, esse problema impacta diretamente no comportamento de todos aqueles que convivem com os membros da família.

Também foi possível evidenciar através das respostas dos respondentes que a contribuição da atividade de Relações Públicas é importante para o processo de comunicação e que protocolos devem ser implementados na empresa familiar. Apesar de um respondente não ter externalizado opinião sobre o profissional de RP, os outros respondentes acreditam que a mediação deve ser feita por profissionais externos.

Diante dessas constatações, percebe-se, neste estudo, que é possível afirmar que a mediação tem papel fundamental no processo de resolução dos conflitos interpessoais nas empresas familiares. Desse modo, a partir desse enfoque, cabe aos profissionais de Relações Públicas focarem cada vez mais esforços para direcionar a comunicação e a mediação dos conflitos interpessoais. As empresas familiares carecem desses profissionais que são altamente habilitados para justamente lidar com esses conflitos através de um conjunto de ações. Esse conjunto de ações, portanto, não pode deixar de ser implementado, pois é de grande valor para essas organizações com todas suas especificidades. Além disso, é um desafio enorme, mas possível de atingir com conhecimento, planejamento e disposição.

Por fim, evidencia-se que esse estudo é de grande valor para o autor e com isso acredita-se que pode trazer informações consistentes para as práticas de mediação e Relações Públicas.

REFERÊNCIAS

APA. **American Psychological Association**. Estados Unidos: Artmed, 2010. 1042 p.

BRAGA NETO, Adolfo. **Mediação: uma experiência brasileira**. São Paulo: Cla, 2014. 127 p.

BRAGANÇA, Fernanda; MIRANDA NETTO, Fernando Gama de. **O protocolo familiar e a mediação: instrumentos de prevenção de conflitos nas empresas familiares**. Revista Brasileira de Alternative Dispute Resolution – RBADR, Belo Horizonte, ano 02, n. 03, p. 217-230, jan./jun. 2020.

BRITTO JÚNIOR, Álvaro Francisco de MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **A INTERAÇÃO ENTRE OS VALORES FAMILIARES NA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR MINEIRA: um estudo de caso no grupo zema**. **Artigo - Ensino de Administração**. São Paulo, p. 183-198. 10 jul. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. São Paulo: Manole Ltda, 2014.

COSTA, Wellington Soares da. **HUMANIZAÇÃO, RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E ÉTICA**. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, 2003. 11 v. Disponível em: http://www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos_Cientificos/HUMANIZA%C3%87%C3%83O,%20RELACIONAMENTO%20INTERPESSOAL%20E%20%C3%89TICA.pdf.

Acesso em: 28 set. 2021

D'AMICO, Ana Lucia. **Comunicação e poder nas empresas familiares**. 2004. 206 f. Tese (Doutorado) - Curso de Comunicação Social, Escola de Comunicação Artes e Design Famecos, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

FLORES JÚNIOR, José Elias; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. **Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares**. 2. ed. São Paulo: Nicolau Reinhard, 2012. 337 p.

Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções. José Carlos Casillas, Carmen Díaz e Adolfo Vázquez. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 288 p. ISBN: 978-85-221-0562-5.

GIL, Antonio, Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª edição. São Paulo, Atlas S/A, 2002.

GILIOLI, Rosecler Maschio; ZANATTO, Tatiane. **Os Desafios da Gestão em uma Empresa Familiar**. Caxias do Sul: Ucs, 2017. 10 p. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xviimostrappga/paper/viewFile/5217/1779>. Acesso em: 28 set. 2021.

LASTA, Elisângela. **A práxis reflexiva das Relações Públicas na sociedade midiaticizada**: mediação estratégica comunicacional nos blogs corporativos. 2015. 257 f. Tese (Doutorado) - Curso de Comunicação, Pós Graduação em Comunicação, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015. Cap. 5.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LISBOA, João Veríssimo de Oliveira. **Aspectos gerais da empresa**. In: INTRODUÇÃO a Gestão de Organizações. 3. ed. [S. l.]: Vida económica, 2004. cap. 1, p. 11 - 48. ISBN 978 972 788 397 4.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas Familiares: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. São Paulo: Atlas, 2012. 204 p.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MCINTYRE, SCOTT ELMES. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações:** Estratégias individuais negociais. Instituto Superior da Maia, Portugal, v. 2, p. 295-305, 28 set. 2021.

MORELI, Mayra Gianoni. **RELAÇÕES PÚBLICAS E A MEDIAÇÃO DO DIÁLOGO INTERCULTURAL NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.** 2012. 92 f. Tese (Doutorado) - Curso de Comunicação, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Bauru, 2012.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA FATEA -RAF. São Paulo: Raf, v. 9, n. 9, 28 ago. 2014.

REVISTA PERSPECTIVA. Distrito Federal: Sobre uma definição de comportamento, v. 3, n. 01, 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pac/v3n1/v3n1a04.pdf>. Acesso em: 28 set. 2021

SEMIRAMIS, Maria. **Fundamentos da mediação comunitária:** o conflito. Minas Gerais: Enam, 2011. 21 p. (1). Disponível em: <http://institutoelo.org.br/site/files/arquivos/d1aeee6d8a529d6737b303af6e4909d6.pdf>. Acesso em: 28 set. 2021.

SPENGLER, Fabiana Marion. **Mediação de conflitos:** da teoria à prática. 3. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2015. 239 p.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações.** Porto Alegre: : Editora da Ufrgs, 2016. 159 p. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>. Acesso em: 28 set. 2021.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods.** 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Como você define a dinâmica organizacional da empresa familiar? Do ponto de vista positivo e do ponto de vista negativo.
2. Na sua opinião, como classifica as intercorrências de conflitos interpessoais entre os membros da família no contexto da empresa?
3. Quais são os conflitos mais comuns?
4. Você acredita que os papéis sociais desempenhados por cada um dentro da família interferem nas funções desempenhadas na empresa?
5. Na sua opinião existe influência das ações comportamentais no processo de comunicação nessas empresas familiares? De um exemplo.
6. Quais as formas e estratégias deveriam ser implementadas para minimizar/resolver esses conflitos?
6.1. Cite a principal característica que diferencia empresa familiar de não familiar na solução de conflitos.
7. O profissional da área de Relações públicas é especialista em gerenciar relacionamentos nas organizações, bem como ser um facilitador da comunicação, na sua opinião qual a contribuição deste profissional numa empresa familiar? Você já teve ou conhece alguém que teve alguma experiência nesse sentido?
8. Na sua opinião a mediação deve ser realizada por profissionais externos ou internos da organização? Porque?



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria de Graduação
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar
Porto Alegre - RS - Brasil
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564
E-mail: prograd@pucrs.br
Site: www.pucrs.br