



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

TAYNÁ REGINA DA SILVA TRIGUEIRO

**CONFLITO NO PROCESSO DECISÓRIO EM EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA CALÇADISTA NA CIDADE DE ITABAIANA-PB**

**CAMPINA GRANDE
2022**

TAYNÁ REGINA DA SILVA TRIGUEIRO

**CONFLITO NO PROCESSO DECISÓRIO EM EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA CALÇADISTA NA CIDADE DE ITABAIANA-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
da Universidade Estadual da Paraíba,
como requisito parcial à obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra

**CAMPINA GRANDE
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

T828c Trigueiro, Tayná Regina da Silva.

Conflito no processo decisório em empresa familiar [manuscrito] : um estudo de caso em uma empresa calçadista na cidade de Itabaiana-PB / Tayna Regina da Silva Trigueiro. - 2022.

24 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas , 2022.

"Orientação : Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra , Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Conflito na empresa. 2. Processo Decisório. 3. Mapa Cognitivo. 4. Empresa Familiar. 5. Tomada de decisão. I. Título

21. ed. CDD 658

TAYNÁ REGINA DA SILVA TRIGUEIRO

CONFLITO NO PROCESSO DECISÓRIO EM EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA CALÇADISTA NA CIDADE DE ITABAIANA-PB

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
da Universidade Estadual da Paraíba,
como requisito parcial à obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 25/03/2022.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Hannah de Oliveira Santos Bezerra (Examinadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Profa. Dra. Hannah de Oliveira Santos Bezerra
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Leydiana de Sousa Pereira
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Dedico a Deus em primeiro lugar, pois não seria possível sem a fé que a ele deposito. A minha mãe, que tanto me apoiou, me incentivou em todos os momentos e se esforçou para que eu pudesse estudar. Ao meu irmão, familiares e amigos que me deram forças para não desistir e conseguir concluir o meu objetivo, em especial a Vitória que sempre me motivou e incentivou. Agradeço principalmente à minha professora Leydiana e a minha orientadora Larissa, que me ajudaram nesse processo e foram responsáveis pela realização deste trabalho.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1	Empresas Familiares: conceitos e fundamentos	7
2.1.1	<i>Tipos de Empresas Familiares</i>	8
2.2	<i>Conflitos: uma discussão</i>	9
2.2.1	Gerenciamento de conflitos nas empresas familiares	11
3	METODOLOGIA	13
3.1	Delineamento da Pesquisa.....	13
3.2	Características da empresa	14
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	15
4.1	Responsáveis pelas Tomadas de Decisões	15
4.2	Situações que levam ao conflito na empresa	16
4.3	Mapa Cognitivo para Estruturar a Tomada de Decisão	17
4.4	Sugestões de melhorias	19
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
	REFERÊNCIAS	21

CONFLITO NO PROCESSO DECISÓRIO EM EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA CALÇADISTA NA CIDADE DE ITABAIANA-PB

RESUMO

De uma forma geral, as empresas são motivadas pela ideia de geração de riqueza e maximização dos lucros, porém algumas não se atentam aos impactos dos conflitos no processo de tomada de decisão. Portanto, busca-se a compreensão de como ocorrem as divergências perceptivas no processo decisório. A empresa objeto desse estudo é familiar e faz parte do segmento de calçados da cidade de Itabaiana-PB. A pesquisa teve como objetivo analisar de que forma surgem os conflitos no processo decisório. Além disso, sugeriu-se uma estruturação da tomada de decisão à luz do *software* do mapa cognitivo *Decision Explorer®* (1999). A pesquisa pode ser classificada como qualitativa, de natureza aplicada, exploratória, bibliográfica e estudo de caso. Do total de três gestores, apenas um aceitou participar da pesquisa devido às restrições dos horários. Uma análise realizada com um dos integrantes da empresa familiar mostrou que os conflitos geralmente acontecem devido às decisões relacionadas às compras ou aos investimentos. Outro problema identificado com certa frequência na empresa foi a distorção da comunicação entre os decisores devido aos ruídos. Por fim, recomenda-se o diálogo, reuniões frequentes e um planejamento claro e operacionalizável.

Palavras-chave: Conflito na empresa. Processo Decisório. Mapa Cognitivo. Empresa Familiar. Tomada de decisão.

ABSTRACT

In general, companies are motivated by the idea of generating wealth and maximizing profits, but some do not pay attention to the impacts of conflicts on the decision-making process. Therefore, we seek to understand how perceptual divergences occur in the decision-making process. The company object of this study is family-owned and is part of the footwear segment of Itabaiana-PB. This research aimed to analyze how conflicts arise in the decision-making process. In addition, a structuring of decision-making was suggested in the light of the *Decision Explorer®* cognitive map software (1999). The research can be classified as qualitative, applied, exploratory, bibliographic and case study. three managers, only one accepted to participate in the research due to time restrictions. An analysis carried out with the members of the family business showed that conflicts usually occur due to decisions related to purchases or investments. Another problem identified with some frequency in the company was the distortion of communication between decision makers due to noise. Finally, dialogue, frequent meetings and a clear and operational plan are recommended.

Keywords: Conflict in the company. Decision-Making Process. Cognitive Map. Family Business. Decision Making.

1 INTRODUÇÃO

As empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte, desempenham papéis de grande importância para o país na geração de emprego e renda. Segundo o programa de pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor), em 2019 aproximadamente 38,7% dos brasileiros realizavam alguma atividade empreendedora, ou seja, o crescimento do número de empreendedores tem reflexos na expansão econômica do país, possibilitando mais geração de renda e de novos empregos. O empreendedor tem como função principal inovar, entretanto, pode acumular outras funções econômicas e sociais (POSSAS, 1987).

As empresas são denominadas familiares quando as decisões administrativas e empresariais estão atreladas aos familiares a seguidas gerações, seja por laços sanguíneos ou de afinidades (DONNELLEY, 1967). As empresas familiares participam ativamente da economia e vem ganhando cada vez mais destaque ao longo dos anos, através do seu crescimento e contribuição para o fortalecimento da economia, tendo influência na fundação de grandes empresas e grupos reconhecidos, como a Odebrecht (FERNANDEZ, 2006).

Ao longo de sua existência as empresas se deparam com vários desafios, podendo eles serem motivados pelo fator econômico, tecnológico, sustentável e até mesmo pelo cenário pandêmico mundial. Dentro desse contexto, as empresas familiares são afetadas não apenas pelos impactos causados pela aceleração das transformações na sociedade, como também sofrem com os conflitos motivados pela relação família-negócio.

De uma forma geral, as empresas são motivadas pela ideia de geração de riqueza e maximização dos lucros, porém algumas não se atentam à importância da gestão da tomada de decisão para o sucesso do seu negócio. O fato é que de forma mais específica, as empresas familiares negligenciam a importância desse processo e a execução de modo planejado, o que pode acabar afetando e gerando riscos para as organizações. Santos e Ponte (1998) apontam que o modelo decisório transpassa todo o processo de gestão, o que possibilita ser um elemento de apoio e mais segurança ao processo decisório.

Portanto, busca-se a compreensão de como ocorrem as divergências perceptivas no processo decisório. A empresa objeto desse estudo é familiar e faz parte do segmento de calçados de Itabaiana-PB. Nesse sentido, surge o seguinte questionamento: como ocorrem os conflitos no processo decisório e de que forma eles são administrados em uma empresa familiar?

O comércio desempenha um papel relevante para a sociedade através do sistema de trocas, que além de possibilitar transações comerciais tem por consequência a interação do ser humano na sociedade. Segundo Cleps (2004), o comércio não desempenha apenas uma função social, dado que, ele avança para uma função econômica e por meio de inovações possibilita que provoque mudanças nas relações de trocas e no ambiente.

Esse estudo se justifica por tratar de um tema atual e recorrente diante de um período de grandes desafios, incluindo a Pandemia de Sars-Covid. Faz-se relevante o objetivo deste estudo uma vez que, é de suma importância entender as situações que geram conflitos dentro de uma empresa familiar, bem como minimizá-los ao máximo, de modo que não interfiram diretamente no negócio a ponto de ameaçar sua existência.

Os conflitos fazem parte da rotina das empresas familiares, eles estão relacionados direta ou indiretamente às práticas de gestão. A pesquisa se justifica,

pois devido ao grande número de empresas familiares, faz-se relevante analisar e propor maneiras mais efetivas para lidar com os conflitos.

A utilização de práticas referentes à gestão de pessoas dentro de uma organização é bastante complexa e requer estratégias para se obter êxito, pois não é tão simples lidar com as subjetividades de cada colaborador. Segundo Berg (2012), é inevitável que existam conflitos atualmente dentro do ambiente de trabalho, porém a existência deles não é exatamente algo negativo, o conflito pode ser interpretado como uma oportunidade e saber lidar com eles de forma criativa é um fator determinante de sucesso.

Portanto, o presente estudo traz a relevância em identificar as situações que geram conflitos dentro de uma empresa familiar calçadista, bem como gerenciá-las ao máximo, de modo que não interfiram diretamente no negócio a ponto de ameaçar a sua existência. Diante desse contexto, a pesquisa teve como objetivo analisar de que forma surgem os conflitos no processo decisório em uma empresa familiar do ramo varejista de calçados na cidade de Itabaiana-PB. Além disso, sugeriu-se uma estruturação da tomada de decisão à luz do *software* do mapa cognitivo *Decision Explorer®* (1999), em uma empresa do setor de calçados de Itabaiana-PB.

A estrutura do trabalho está organizada em mais quatro seções, a saber: a fundamentação teórica, com abordagem sobre empresa familiar, gestão de conflitos e os desafios de administrar conflitos em empresas familiares; os aspectos metodológicos que traçam o caminho percorrido pela pesquisa; a análise dos resultados e; por último, surgem as considerações finais que abordam as limitações da pesquisa e as sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas Familiares: conceitos e fundamentos

As empresas familiares são caracterizadas, a grosso modo, pelo laço afetivo e sanguíneo entre os membros. Embora a imagem da organização familiar vinculada ao senso comum seja de uma empresa de pequeno porte, existem grandes organizações que também são denominadas familiares. Uma pesquisa realizada pela PWC apontou que das 19 milhões de empresas existentes no Brasil, 80% são familiares (TRAJANO, 2018). Neste sentido, pode-se citar as farmacêuticas Novartis e Roche; lojas de departamento como o Walmart; organizações industriais como a Anheuser-Busch InBev; organizações do ramo da tecnologia como o Facebook e Oracle; entre tantas outras. Portanto, percebe-se inclusive a penetração das empresas familiares nos mais diversos segmentos da economia.

O conceito de empresa familiar é discutido por diversos teóricos ao decorrer do tempo e da evolução que as empresas vêm alcançando. Cada autor busca distinguir a significância do tema revelando os seus formatos, costumes e as particularidades em que cada empresa familiar vem sendo inserida. Diferente das empresas tradicionais, os familiares contam com a complexidade denotada das relações familiares e que de alguma forma interferem no convívio e nas decisões relacionadas à empresa.

A literatura abrange inúmeros conceitos de autores acerca da definição das empresas familiares. Em meio a eles, encontram-se Bernhoeft (1991), Leone (1992), Vidigal (1996), Lodi (1998), Chua e Christman (1999), Martins (1999) e Garcia (2001). Cada autor apresenta uma definição referente ao termo, onde muitas delas se assemelham e outras são dissemelhantes. Nos parágrafos a seguir é possível

empreender uma completa compreensão dos pontos de vista de alguns destes autores.

De acordo com Bernhoeft e Martinez (2011), os fluxos migratórios ocorridos no país entre as duas grandes guerras mundiais tem influência na origem das empresas familiares no Brasil. Eles também apontam que existem dois tipos distintos na origem dessas empresas: a unifamiliar, descendente de apenas um ramo familiar e a multifamiliar, que corresponde a falta de parentesco entre os fundadores e que a escolha é feita por afinidade.

A empresa familiar tem como característica ser conduzida por uma família, ou é atribuída a mais de uma família levando em consideração o comando estabelecido pelos seus integrantes (SEBRAE, 2017). Para que a empresa seja caracterizada como familiar é necessário que o iniciador dê preferência no ato da escolha para as pessoas por afinidades e laços familiares (LIMA, 2009). Ou seja, existe um pressuposto para que uma empresa seja denominada familiar, é indispensável que se apresente ao menos uma participação na administração concentrada no núcleo familiar.

O ponto de partida para uma empresa familiar é dado devido à necessidade ou oportunidade que é constatada pelo seu idealizador e de acordo com essa motivação inicial a atividade desenvolvida vai se solidificando no mercado de trabalho ao decorrer do tempo. As empresas familiares têm por procedência inicialmente uma atividade de baixa escala que é utilizada como fonte de renda para a família, e que a depender do seu crescimento vai aumentando o envolvimento inserido nessa atividade e o desempenho com relação a empresa (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998).

Embora as empresas familiares desempenhem um modelo de negócio passado de geração para geração, é indispensável que seja feito o investimento em profissionalização para os membros ligados ao comando da empresa, possibilitando um melhor aproveitamento e também como um diferencial competitivo. A profissionalização é um ponto de destaque que toda empresa, seja ela familiar ou não familiar, deve aderir (BERNHOEFT e MARTINEZ, 2011). Os autores acrescentam que as empresas familiares que aderem ao controle e uma gestão familiar eficiente têm mais vantagens competitivas.

Segundo dados apontados por Gersick (1997) citado por Macedo (2008, p.20), referentes às posições ocupadas pelas empresas familiares, tem-se:

[...] das 500 maiores empresas listadas pela revista Fortune, 40% delas eram propriedade de famílias ou por elas controladas. Tais empresas familiares geravam metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregavam metade de sua força de trabalho. Hoje, na Europa, elas dominam o segmento das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, ocupando posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas.

Já em relação ao Brasil, uma pesquisa realizada pela KPMG (2021), evidencia que a longevidade das empresas familiares é um dos fatores de destaque. Isto porque cerca de 33% das empresas pesquisadas têm entre 21 e 40 anos de existência, 30% possuem de 41 a 70 anos e 21% têm mais de 70 anos. A pesquisa também aponta que 22% dos empreendimentos analisados contam com a participação de membros da terceira geração da família que atua no controle e gestão da empresa e 41% contam com a participação de membros da segunda geração.

2.1.1 Tipos de Empresas Familiares

Estudos estabelecidos sobre a tipologia das empresas familiares, apontam semelhanças em sua forma de definição. Tendo por características mais comuns as empresas com controle e gestão familiares, as empresas com controle familiar e gestão não familiar e, as empresas que contam com o controle familiar, no entanto, a sua gestão é feita por familiares ou pessoas não familiares (BERNHOEFT e MARTINEZ, 2011). Esses mesmos autores apontam também que as empresas familiares estão divididas em três modelos distintos, entre propriedade e gestão.

Tendo em vista três tipos característicos:

Empresas onde tanto a propriedade (controle) como a gestão permanecem nas mãos, e no comando, de familiares; empresas em que o controle de capital é estritamente familiar, enquanto a gestão é exercida, integralmente, por gestores não familiares; e por último, empresas em que o controle permanece com a família, enquanto a gestão é exercida de forma mista. Ou seja, a estrutura executiva está composta por gestores familiares e não familiares (BERNHOEFT e MARTINEZ, 2011).

Seguindo uma linha de pensamento similar, Lethbridge (1997) aponta que existem três tipos básicos de empresas familiares. O primeiro tipo é a tradicional, onde a família encarrega-se da autoridade integral sobre os negócios e o capital é fechado; O segundo tipo é a híbrida, que corresponde ao domínio compartilhado entre a família e os profissionais não familiares e o capital é aberto e; O terceiro e último tipo a influência familiar, onde a família tem participação acionária significativa, no entanto, o mercado possui as ações.

De acordo com Gersick et al. (1997) citado por Petry e Nascimento (2009), a propriedade sofre alterações depois da primeira geração. A classificação apresentada por eles corresponde: a empresa familiar de um proprietário controlador, onde a propriedade é monitorada por um dono ou um casal; empresa familiar de sociedade entre irmãos, em que pertence aos irmãos o controle acionário, o que geralmente ocorre na segunda geração familiar e; a empresa familiar de consórcio entre primos, onde o controle da empresa é exercido por primos de diferentes ramos da família. Ele também cita a propriedade de forma híbrida, uma sociedade com a participação de irmãos e primos.

2.2 Conflitos: uma discussão

A temática de conflitos é um assunto de bastante relevância para diversas áreas, principalmente referente ao comportamento organizacional. Várias são as definições referentes ao termo conflito, assim como sua percepção adquirida ao longo do tempo.

Segundo Beck (2009), as divergências de ideias e pensamentos são inerentes à condição humana, pois atua como um processo natural que tem a capacidade de desenvolver as situações e que possibilita a evolução em decorrência do ambiente, seja ele familiar, social, político ou organizacional. Silva (2019) acrescenta: "Onde houver pessoas haverá também conflitos. Percebemos isso nas relações entre marido e mulher, pais e filhos, empregado e empregador".

Cabanas (2017) aponta que a ocorrência dos conflitos está vinculada ao convívio e as desconformidades existentes nas relações entre os indivíduos. Ou seja, em seu dia a dia as organizações são responsáveis por incorporar essas pessoas que compõem um formato pré-estabelecido de agir e pensar e suas dissemelhantes

realidades, o que pode ocasionar os conflitos, pois eles são resultados das desarmonias existentes nos ambientes que agrupam diversas pessoas.

Nascimento e Sayed (2002), apontam as possíveis causas para o surgimento de situações de conflitos. A saber:

- Experiência de frustração de uma ou ambas as partes: incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;
- Diferenças de personalidade: são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;
- Metas diferentes: é muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance;
- Diferenças em termos de informações e percepções: costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também com o outro lado com quem temos de conversar e/ou apresentar nossas idéias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

Figueiredo (2012) refere-se ao conflito como “um fenômeno social, multi-dimensional, parte integrante da natureza humana, essencial para o processo evolutivo da humanidade e para a transformação social.”. Os conflitos têm potencial para transformar uma situação e originar ações com resultados positivos e decisivos.

É essencial que se desempenhe um papel eficiente no gerenciamento de conflitos para que eles não causem prejuízo no ambiente de trabalho e tenham bons resultados, trazendo a harmonia necessária para as pessoas e o ambiente que estão inseridas. “A gestão de conflitos pode ser entendida como uma estratégia para minimizar os impactos decorrentes das relações humanas dentro das organizações.” (FARIAS et al., 2019).

O conflito no que diz respeito ao grau organizacional, pode ser benéfico e positivo, pois tem a capacidade de evidenciar os problemas existentes, contribuir para a geração de novas idéias e crescimento da equipe, se bem administrado. No entanto, também pode ser prejudicial e desviar a atenção da equipe em relação ao alcance dos objetivos, gerar tensões no ambiente, contribuir para a insatisfação tanto do indivíduo quanto da equipe, tornando o clima organizacional declinante.

Collares e Cruz (2013), apresentam que entre as principais abordagens das teorias organizacionais sobre conflitos encontram-se as de Karl Marx e Max Weber. A abordagem Marxista entende o conflito como motor para uma mudança social, tendo a base essencialmente econômica. Já para Weber, o conflito está relacionado às disputas de prestígio, status e poder.

A maneira que uma situação de conflito é conduzida é o fator determinante para os resultados da mesma. Os rendimentos podem ser favoráveis e contribuir para o desenvolvimento e empenho da circunstância em que o conflito ocorre, ou pode ocasionar um clima de desacordo e tensão. Toda conjuntura que envolve o conflito deve ser atentamente analisada e administrada da melhor forma, o clima de tensão e atritos no ambiente devem ser evitados, tornando assim possível a resolução do problema de uma maneira que conduza ao desempenho da equipe (ASSIS e STRAUB, 2016).

Pereira e Gomes (2007) reúnem alguns aspectos positivos e negativos dos conflitos, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Conflitos organizacionais: vantagens e desvantagens

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
Gerando diversidades de pontos de vista, aumenta a probabilidade de surgirem soluções inovadoras e incrementa a qualidade das decisões.	Aprofunda as diferenças e polariza os indivíduos e grupos, tornando difícil a comunicação, cooperação e interajuda.
Fortalece as relações quando é resolvido criativamente.	Suscita comportamentos irresponsáveis.
Pode elevar a motivação e a energia necessárias à melhor execução de tarefas.	Cria suspeições e desconfianças.
Cada pessoa pode compreender melhor a sua própria posição, pois o conflito força a articular os pontos de vista próprios e a descobrir os argumentos que os apoiem.	Gera desgaste emocional e sentimentos de dor, antagonismo e hostilidade.
Permite testar os méritos das diferentes propostas, ideias e argumentos.	Pode romper relacionamentos.
Permite reconhecer problemas ignorados.	Pode levar a suspeições descabidas sobre os motivos, atitudes e intenções da outra parte. Gera, em cada lado da barricada estereótipos negativos acerca do outro.
Motiva as pessoas dos dois lados da barricada a compreenderem melhor as posições de contraparte.	Pode afetar negativamente a compreensão entre pessoas e grupos.
Desafia o status quo encoraja a consideração de novas ideias e abordagens, facilitando a inovação e a mudança.	Afasta a atenção e as energias das tarefas maiores e dos objetivos organizacionais chaves.
Aumenta a coesão, a lealdade, a motivação e a performance dentro dos grupos envolvidos na contenda.	Pode levar os líderes a passarem de estilos participativos para autoritários.
Permite libertar tensões.	Cria ambientes de trabalho desagradáveis.
É o antídoto para o pensamento grupal.	Se algum membro do grupo sugere que a posição da outra parte tem algum mérito, pode ser considerado traidor.

Fonte: adaptado de Pereira e Gomes (2007).

Os conflitos podem ocorrer em diversas situações, seja no ambiente organizacional ou não, essas situações geram resultados que podem ser considerados positivos ou negativos a decorrer dos efeitos causados e das percepções de cada indivíduo.

As diferentes ideias e posicionamentos são uma forma de aprendizado para a construção de um novo caminho em busca de uma ação ou modelo capaz de solucionar um conflito existente. Como pontuado acima, os conflitos organizacionais requerem um correto e efetivo gerenciamento. E, neste sentido, destaca-se a função da liderança na condução das ações e negociações que podem ser desencadeadas diante de uma situação conflituosa.

2.2.1 Gerenciamento de conflitos nas empresas familiares

As empresas familiares são caracterizadas pelo envolvimento da família diretamente ligada a administração da organização e tendo um fator cultural bastante significativo. Segundo Grzybovski e Tedesco (1998) a estrutura do relacionamento familiar é baseada na hierarquia, onde as pessoas estão ligadas pela integridade e submissão. Essa estrutura de relacionamento é transpassada para o convívio dentro da empresa, onde os membros não devem ir de encontro às ideias estabelecidas, mesmo que discordem, para não ocasionar conflitos.

Bernhoeft e Martinez (2011) apontam que uma pesquisa realizada pela Hoft América Latina, 70% das empresas familiares que desapareceram ou são adquiridas têm como maior motivação os conflitos familiares ou societários não resolvidos. A afinidade é uma das características principais encontradas em uma empresa familiar, esse fator pode ocasionar diversas situações conflitantes relacionadas aos interesses. A depender da motivação, a questão familiar e os laços afetivos tornam as relações dentro da empresa mais vulneráveis.

Os conflitos não apenas possuem uma vertente negativa, é indispensável levar em consideração no contexto familiar os estímulos positivos que as situações conflituosas podem ocasionar. É necessário desassociar o conflito de desavença (FIGUEIREDO, 2012).

De acordo com Alméri et al. (2014), existem dois tipos de conflitos: funcional e disfuncional. O denominado funcional ocorre quando as desavenças têm consequências favoráveis e o disfuncional, em decorrência das consequências desfavoráveis.

Segundo Costa (2015) “o conflito funcional é aquele que contribui positivamente para a vida da empresa familiar”. O conflito funcional decorre de ideias divergentes e do seu potencial favorável para a situação, onde as discussões apontam para a resolução de um problema e não ocasionam uma tensão indesejada.

Já o conflito denominado disfuncional interfere no desempenho da equipe e prejudica o alcance dos objetivos, causando desacordos, desperdício de tempo e desmotivando a equipe. De acordo com Robbins (2009), os conflitos interpessoais são na maioria das vezes disfuncionais, levando a discussões e incertezas sobre a função que cada um deve desempenhar.

O autor acentua que as situações em que os conflitos ocorrem se administradas corretamente proporcionam a organização resultados benéficos, acrescentando aos participantes da empresa outras percepções referentes ao contexto e agregando conhecimento aos mesmos, através do amadurecimento de suas visões sobre o conflito.

De acordo com Rahim (1992), existem cinco estilos para a administração de conflitos organizacionais:

- *integrativo*: alta preocupação própria e com os outros. Envolve franqueza, troca de informações e exame de diferenças para atingir uma solução efetiva aceitável para as partes. É associado com a solução de problemas de forma criativa. Quando as questões são complexas, esse estilo é útil porque utiliza habilidades e informações de diferentes pessoas para elaborar soluções e implementá-las com sucesso. Pode ser apropriado para questões estratégicas relativas a objetivos e políticas, planejamento de longo prazo etc.
- *dominante*: alta preocupação própria e baixa preocupação com os outros. Esse estilo tem sido identificado como uma orientação *win-lose* (ganha-perde). Uma pessoa dominadora ou competitiva faz tudo para ter o seu objetivo satisfeito e freqüentemente ignora as necessidades e expectativas

de outras pessoas. Esse estilo pode ser apropriado quando: as questões envolvidas no conflito são triviais, a decisão requer velocidade ou ações impopulares devem ser implementadas. Esse estilo é adequado na implementação de estratégias e políticas formuladas por nível hierárquico mais elevado.

- *prestativo*: baixa preocupação própria e alta preocupação com os outros. Está associado com a tentativa de negligenciar as diferenças e enfatizar aspectos comuns para satisfação de interesse da outra parte. É útil quando uma parte acredita que pode estar errada ou que a outra parte está certa. Pode ser utilizado quando se está disposto a desistir de algo na esperança de conseguir algo em troca posteriormente.
- *negação*: baixa preocupação própria e com os outros. Está associado com retraimento, a passar a responsabilidade para o outro ou a fugir da situação. Esse estilo pode ser usado quando se trata de questões de pouca relevância.
- *conciliador*: nível moderado de preocupação para consigo e para com os outros. Pode ser apropriado quando as metas das partes em conflito são mutuamente exclusivas ou quando as partes são igualmente poderosas. Além disso, pode ter utilidade em questões estratégicas. Uma forte dependência nesse estilo pode ser disfuncional (apud Ikeda et al., 2004).

Deste modo, é perceptível que as emoções podem ser consideradas como fator bastante presente no dia a dia das empresas familiares, não havendo uma separação entre o fator emocional e os interesses da organização, existem maiores ocorrências de conflitos. Torna-se necessário para a empresa familiar a elaboração de um plano estratégico, para que seus interesses sejam executados de maneiras mais efetivas.

3 METODOLOGIA

A elaboração dos procedimentos metodológicos permite que sejam identificados e reproduzidos os caminhos previstos pelo método científico, possibilitando a identificação do problema da pesquisa, seus objetivos específicos e o acompanhamento da coleta de dados, permitindo identificar os resultados existentes e interpretar os dados adquiridos.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Esse estudo foi desenvolvido com objetivo de identificar o impacto dos conflitos no ambiente organizacional e propor ferramentas efetivas para o gerenciamento desses conflitos. A pesquisa pode ser classificada como qualitativa, de natureza aplicada, exploratória, bibliográfica e estudo de caso.

Para o alcance desse objetivo foi utilizada a abordagem de pesquisa qualitativa, que segundo Gerhardt e Silveira (2009) preocupa-se com o aprofundamento e compreensão da dinâmica social e tem por finalidade explicar as motivações dos acontecimentos, dando direcionamento para o que deve ser feito.

De forma específica, o presente estudo pode ser descrito como de natureza aplicada, visto que por meio dele, buscou-se incorporar conhecimentos para a resolução de problemas particulares (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Quanto aos objetivos, o método dominante é o descritivo. De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas utilizam técnicas padronizadas de coleta de dados, que podem ser em forma de questionário para obter conclusões que correspondam aos dados levantados e a observação sistemática.

De modo distintivo, os procedimentos utilizados foram a pesquisa bibliográfica e estudo de caso em uma empresa familiar varejista do ramo de calçados. Fonseca (2002) define estudo de caso como estudo de uma entidade bem definida, com o intuito de conhecer as suas causas e motivações próprias de cada um. O autor também destaca que “qualquer trabalho científico se inicia com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.” (FONSECA, 2002).

Do universo total de três gestores, apenas um aceitou participar da pesquisa devido à restrição dos horários. Foi realizada uma entrevista semiestruturada com o sócio-diretor da empresa, que é o responsável pela parte comercial e administrativa. Além disso, utilizou-se a observação como técnica para diagnosticar os conflitos existentes na organização.

Segundo Triviños (1987) “para alguns tipos de pesquisa qualitativa, a entrevista semiestruturada é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a Coleta de Dados.”. A entrevista semiestruturada reconhece a participação do pesquisador, através da observação e lhe fornece familiaridade com o objeto de investigação. Através da interação com o ambiente investigado, é permitida certa vantagem ao investigador, como compreender a prática diária das atividades executadas. A observação é uma análise de um evento selecionado que possibilita a obtenção de informações não tão claras superficialmente (TRIVIÑOS, 1987).

A elaboração do mapa cognitivo foi realizada mediante uma reunião de aproximadamente duas horas de duração entre um dos decisores e o facilitador, em que este através de uma série de perguntas registrou as ideias e impressões do decisor. Posteriormente, foram apresentados os resultados obtidos para a realização da análise de concordância ou discordância, validando as informações apresentadas. O software empregado no mapeamento cognitivo foi o *Decision Explorer*® (1999).

O mapa cognitivo pode ser utilizado como ferramenta para constituir as problemáticas referentes ao processo decisório, possibilitando organizar os conhecimentos de forma ordenada e ainda torna possível a compreensão do cenário. “É entendido como o conjunto de técnicas ou ferramentas de pesquisa voltadas para identificar os elementos que integram ou modelos construídos pelos indivíduos e compartilhados, em maior ou menor grau, por outros indivíduos.” (Bastos, 2002).

Os dados obtidos resultaram na estruturação da tomada de decisão à luz do *software* do mapa cognitivo *Decision Explorer*® (1999) em uma empresa do setor varejista de calçados da cidade de Itabaiana-PB.

Dessa forma, foram previamente definidas: as variáveis sociodemográficas e descritas as características da empresa objeto do estudo; elencou-se os responsáveis pela tomada de decisão; identificou-se as situações que levavam ao conflito; elaborou-se o mapa cognitivo para estruturar a Tomada de Decisão e por fim, sugeriu-se melhorias.

3.2 Características da empresa

A empresa foi fundada em 2003 pelo patriarca da família e possui sede situada em Itabaiana-PB. Ele era feirante, se deslocava para vender calçados em outras cidades desde os seus 18 anos de idade. Ao surgir uma oportunidade e pela vontade de mais estabilidade e um ponto físico fixo, decidiu montar o seu próprio estabelecimento.

A empresa atua no ramo varejista de calçados há mais de 15 anos e já passou por várias transformações, incluindo diferentes formas de administração. No entanto,

segue a mesma linha do projeto inicial e permanece no mesmo endereço de sua fundação.

Em 2018 a empresa passou por um processo de mudança e modernização, apesar do patriarca não ser tão adepto às novas tecnologias. Nesse sentido, o proprietário passou a contar com a maior participação dos dois filhos na administração.

Atualmente a gestão da empresa é composta por três colaboradores: o patriarca (embora tenha uma participação menor; seus dois filhos que são do sexo masculino e uma do sexo feminino; A faixa etária dos administradores é entre 24 e 52 anos. Ressalta-se nessa pesquisa que dois desses membros possuem experiência no mercado e um está cursando graduação em Administração, unindo assim os conhecimentos e dando continuidade à empresa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Responsáveis pelas Tomadas de Decisões

O fundador e atual dono da empresa, não possui formação acadêmica e não se baseia em nenhum modelo de gestão para o controle do seu empreendimento. De acordo com Lousada e Valentim (2011) “O uso de modelos de tomada de decisão permite aos gestores compreender a estrutura organizacional e as relações complexas inerentes aos processos desenvolvidos nesse âmbito”. Além desse aspecto, apresenta resistência em aderir às novas tecnologias que facilitam os processos organizacionais. Ele também não utiliza ferramentas de planejamento para a realização das atividades diárias. Ainda assim, esse modelo intuitivo do fundador possibilitou a criação e a permanência da empresa no mercado até os dias atuais.

No entanto, o mercado mudou, a concorrência aumentou, foi se especializando e apenas ações intuitivas não são mais o bastante. Os dois filhos do patriarca da empresa, que também são responsáveis pela tomada de decisão acreditam que algumas medidas são fundamentais a serem realizadas, tanto com relação à organização da loja, como também à utilização de novas tecnologias. O entrevistado citou os softwares para controle de estoque, controle de vendas e estruturação de um planejamento adequado ao tipo de negócio, que agregue valor aos clientes e seja responsável por reduzir as falhas recorrentes.

Em consequência disso, surgem os conflitos internos entre o fundador que é o pai e seus filhos, pois nenhuma ação pode ser realizada sem que se tenha a sua aprovação, já que ele também é responsável pelo processo de tomada de decisões. O fundador da empresa tem atualmente 52 anos de idade e utiliza o seu conhecimento empírico, experiência no mercado, carisma e facilidade de ser sociável para dirigir a sua loja desde o momento de fundação. Ele não utiliza nenhum software e sistemas de gerenciamento dos processos, vendendo a prazo para os clientes conhecidos, às vezes sem tomar nota. Age por meio de impulsividade e não utiliza nenhum meio de planejamento prévio.

Apesar da experiência, capacidade de fácil comunicação com as pessoas e de ser carismático, o fundador tem uma personalidade forte e uma certa aversão às mudanças. Não aceita facilmente a visão e opiniões dos filhos em sair do *status quo* e realizar adaptações para obter um melhor funcionamento do negócio. Em decorrência desses motivos, os conflitos internos têm ocorrido, pois o fundador não está propenso às mudanças sugeridas pelos seus filhos. De acordo com Armenakis e Bedeian (1999) afirmam que implantar mudanças inevitavelmente requer

encorajamento dos indivíduos para desempenhar novos comportamentos para que as mudanças desejadas possam ser realizadas.

O filho mais velho possui 27 anos de idade e também não tem formação acadêmica, mas envolveu-se desde cedo com as atividades da empresa. É bastante agitado e impulsivo, não gosta muito de ficar parado e sempre quer fazer algo ou implantar uma nova ideia. Foi responsável por algumas melhorias que ocorreram na loja, porém ainda entra em confronto com o seu pai e a sua irmã.

Por fim, a filha mais nova possui 24 anos de idade e está finalizando a graduação em Administração, sendo a responsável por organizar toda a parte burocrática e financeira da loja. Possui diversas ideias para melhorar o funcionamento do negócio e empenho para implantá-las.

Dessa forma, a partir das descrições de cada integrante da empresa, torna-se possível analisar as relações de poder que acabam gerando os conflitos existentes na loja. Ressalta-se nesse estudo que o processo decisório está centralizado no fundador, tanto no que diz respeito ao papel de patriarca da família, quanto na influência empresarial. Nesse cenário, emergem os conflitos devido à inflexibilidade do fundador e também no que diz respeito às divergências de opiniões entre os membros.

4.2 Situações que levam ao conflito na empresa

Uma análise realizada através da observação dos integrantes da empresa familiar mostrou que os conflitos geralmente acontecem devido às decisões relacionadas às compras ou aos investimentos.

Identificou-se uma situação ocorrida no dia da entrevista quando os integrantes estavam discutindo sobre uma possível reforma na loja para ampliar o espaço e agregar de forma visível valor aos clientes.

A empresa é composta pelo integrante A, do sexo masculino e com 52 anos de idade (proprietário e fundador da empresa). Ele é o responsável pela maioria da tomada de decisões, afinal todas as ações devem ser aprovadas por ele. O integrante B, do sexo masculino e com 27 anos de idade é o segundo responsável pela tomada de decisão e ideias que envolvem a empresa. E por fim, a integrante C, sexo feminino e com 24 anos de idade, que também é responsável pela tomada de decisão e por toda parte administrativa da empresa.

O foco do integrante A é gastar o menor valor possível e não tem uma visão muito voltada em relação à experiência do cliente. Assim, as despesas devem ser mínimas. Não acredita na necessidade de reforma, pois para ele a estrutura da loja é satisfatória e se necessário podem ser realizados alguns pequenos ajustes; percebe-se assim que as sugestões apresentadas pelos outros membros são ignoradas.

Os integrantes B e C estão mais preocupados em oferecer uma melhor experiência para os clientes, principalmente no que diz respeito à aparência da empresa, porém eles também têm pontos de vistas diferentes em relação ao que precisa ou não ser mudado. Cada integrante tem uma visão de como a reforma deveria ser feita, tendo muitos pontos discordantes, o que acaba gerando conflitos entre eles.

O integrante B acredita que a estrutura física não é o ponto principal a ser mudado, mas sim os produtos que são oferecidos pela loja. Ele acaba chateado e frustrado todas as vezes que a sua sugestão não é levada em consideração; essa

situação o leva a não querer se envolver nas tomadas de decisões e delega ao integrante A e C essa responsabilidade.

Já a integrante C acredita que a mudança da loja é necessária para que o ambiente seja mais agradável para os clientes; ela destaca a possibilidade de uma maior visibilidade do espaço. A sua percepção é desconsiderada pelo integrante A e é até entendida pelo integrante B, mas não obtém o apoio necessário para a mudança e acaba deixando a situação estagnada pela ausência de concordância.

De acordo com a análise apresentada, as situações que causam os conflitos estão relacionadas à ausência de comunicação, à hierarquia que é imposta sem que as melhores sugestões sejam devidamente apuradas e ao estresse gerado pela turbulência nas relações interpessoais.

4.3 Mapa Cognitivo para Estruturar a Tomada de Decisão

Um problema que acontece com certa frequência na empresa é a distorção da comunicação entre os decisores devido aos ruídos; assim, existe a necessidade de clareza e objetividade na linguagem para que todos os envolvidos possam compreender as ideias da melhor forma possível. Esse problema é a principal causa de diversos conflitos ocorridos na empresa. Ao considerar que a comunicação e as pessoas são os ativos que mantêm as estruturas organizacionais, deve-se olhar a comunicação como ponto-chave, ao passo que facilita e oportuniza as trocas de informações entre a organização e seus empregados (MARCHIORI, 2006).

A partir da visão de um dos decisores foi possível caracterizar os processos que têm como objetivo principal a obtenção da redução dos conflitos organizacionais. Faz-se necessário ainda entender um pouco mais de sua percepção sobre o problema. Essa ferramenta pode ser aplicada para modelar problemas, com a finalidade de atenuar os conflitos organizacionais a fim de favorecer uma estratégia mais efetiva na tomada de decisão.

O mapa cognitivo representado pela Figura 1 é composto por 16 nós que contam com conceitos importantes e estão relacionados às mudanças necessárias para a empresa, como por exemplo: “Padronizar cursos de ações” (conceito 7) e “Adotar ferramentas organizacionais” (conceito 8). Também foi possível identificar através do mapa a necessidade da empresa com relação aos conhecimentos estratégicos (conceito 11), como um fator que minimize os conflitos entre os decisores da empresa e tenha um melhor aproveitamento do ambiente.

Os decisores não conseguem ter uma visão clara do problema (conceito 3), devido aos gargalos da comunicação entre eles (conceito 6). Por esse motivo, o relacionamento com o cliente sofre interferência visto que até o presente momento deste estudo, as suas necessidades não são tratadas com o foco que deveria (conceito 4). Constatou-se também a inexistência de um contato pós venda com o cliente (conceito 15).

Outro aspecto identificado foi a “dominância dos processos informais” (conceito 16) já que não há uma divisão de papéis com capacidade de maximizar os resultados (conceito 14); verifica-se ainda que esses danos culminam na “ausência de autonomia dos decisores” (conceito 13).

É importante destacar que em decorrência desses traços identificados no mapeamento, a elaboração do mapa cognitivo possibilitou identificar de uma maneira mais abrangente alguns pontos que são consequências dos conflitos dentro da empresa e que passavam despercebidos pelos decisores. Por meio das variáveis e caminhos interligados aos conceitos, direta ou indiretamente, foi possível destacar alguns dos reflexos que os conflitos entre os decisores causavam na empresa. Ao serem diagnosticados os obstáculos empresariais, a resolução do problema tem mais possibilidade de ser realizada através da adoção de medidas efetivas.

4.5 Sugestões de melhorias

Evidenciou-se nessa pesquisa que a empresa possui um modelo de gestão próprio, baseado na vivência e experiência de seu idealizador que apresenta resistência às mudanças. Self et al. (2007) avaliam que fatores do contexto tais como grau de risco das mudanças, grau do impacto das mudanças nos empregados e intensidade da comunicação afetam as reações afetivas dos empregados as intervenções para mudanças. Além disso, percebe-se que não há uma formalização de modelo de gestão ou planejamento (as regras e direções são apontadas por meio de acordos verbais).

Apesar da discussão dos integrantes sobre a necessidade de métodos mais modernos e eficazes de implantação de uma gestão formal, a preocupação com os custos e a resistência às mudanças interferem na melhoria e inovação da organização. A empresa atua no mercado há mais de 15 anos, porém em decorrência do pouco aporte financeiro e da falta de conhecimento sobre uma estrutura organizacional profissionalizada, os decisores mesmo sem formação profissional são responsáveis pelas atividades gerenciais.

De acordo com os cinco estilos de administração apontados por Rahim (1992), o que mais se adequa à realidade da empresa é o estilo conciliador, pois os decisores têm as mesmas responsabilidades sobre as decisões tomadas. Porém, os envolvidos no processo ficam muito presos a alguns aspectos e acabam não oferecendo o espaço necessário para que os conflitos sejam resolvidos de maneira criativa. A partir da análise realizada é possível identificar que a maioria dos conflitos existentes na organização é disfuncional. Visto que, as situações conflituosas causam reflexos negativos na empresa, como por exemplo, tensões no ambiente de trabalho, membros desmotivados e estresse generalizado.

Levando em consideração as situações que levam aos conflitos e após o mapeamento realizado, percebe-se que o principal foco dos problemas está na falha de comunicação entre os decisores. Portanto, recomenda-se que o diálogo seja praticado de forma que os participantes tenham espaço para expor suas visões e também ouvir os outros membros, considerando os pontos positivos e negativos apresentados. É recente o interesse do campo da comunicação em compreender os fatores que levam ao engajamento dos funcionários, contudo, é um campo onde tornam-se possíveis parcerias, que tanto trabalharão o lado humano quanto o lado dos interesses organizacionais (LEMON; PALENCHAR, 2018).

Faz-se necessário também estabelecer reuniões semanais para que cada decisor exponha o seu ponto de vista e suas sugestões referentes às situações, documentando tudo. Existe também a possibilidade de definição de um canal exclusivo para essas reuniões, como por exemplo um grupo em aplicativos como o *WhatsApp* ou *Telegram*; O conteúdo discutido poderia ser armazenado de modo que todos tenham acesso sempre que precisarem revisá-los.

Outra estratégia sugerida é o desenvolvimento de planejamentos a curto, médio e longo prazo. Pode-se, por exemplo, efetuar uma pesquisa de mercado para elaborar um plano de ação, a curto prazo; implementar as recomendações de melhorias propostas pela pesquisa de mercado, a médio prazo; e criar a identidade visual da empresa, a longo prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar e identificar como ocorrem os conflitos no processo decisório e sugeriu-se uma estruturação da tomada de decisão à luz do *software* do mapa cognitivo *Decision Explorer*® (1999) em uma empresa do setor de calçados de Itabaiana-PB. Através do mapeamento realizado, constatou-se a origem determinante das situações conflituosas. Um dos fatores chave identificados foi a falha na comunicação entre os decisores, já que havia discordância entre os pensamentos e a dificuldade da separação entre o laço familiar e profissional.

A questão problema da pesquisa: “Como ocorrem os conflitos no processo decisório e de que forma eles são administrados em uma empresa familiar de calçados em Itabaiana-PB?” foi apresentada no decorrer do estudo, tornando viável a percepção das situações conflituosas, a forma que esses episódios são administrados e suas consequências empresariais.

Segundo Pereira e Gomes (2007), os conflitos também têm seus pontos positivos, pois possibilita diferentes pontos de vista sobre a situação e pode gerar mais probabilidade de surgirem soluções inovadoras. Isto é, os conflitos também são fatores que impulsionam a criatividade, já que estimulam que os envolvidos argumentem para defenderem suas ideias, podendo agregar ainda mais valor à organização.

Identificou-se nessa pesquisa que as contrariedades reconhecidas na empresa advêm de comportamentos internos para solucioná-las. Nessa perspectiva, sugere-se introduzir novas maneiras de se comunicar, engajando as pessoas envolvidas no processo, fazendo reuniões semanais para analisar as decisões a serem tomadas tanto a curto, médio e longo prazo. Nesse caso, surge a necessidade de um líder proativo e atento às mudanças no mundo corporativo. Na realidade, se o foco for alinhado à competitividade da empresa, as decisões passam a ser analisadas por parâmetros eficazes.

É considerável destacar que o mapeamento cognitivo do presente estudo teve a seguinte limitação: a construção de apenas um instrumento formulado apenas por um integrante da empresa. No entanto, vale destacar que a construção do mapeamento possibilitou uma visão mais clara sobre as deficiências encontradas no modelo de gestão atual.

Desse modo, pode-se perceber ao final do estudo que o objetivo proposto por esta pesquisa foi alcançado. Sugere-se futuramente realizar a elaboração de clusters, um novo mapeamento para comprovar se os conflitos existentes coincidem entre os decisores e se houve novos conflitos motivados pelas propostas de solução. Espera-se ainda que esta pesquisa seja usada como referência para trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

- A evolução das empresas familiares no Brasil - **KPMG Brasil**. 2021. Disponível em: <<https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2021/03/empresas-familiares-brasileiras.html>>
- ALMÉRI, T. M.; BARBOSA, E. G.; NASCIMENTO, A. Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. **Revista de Administração da Fatea**, v. 9, n. 9, p. 54-71, ago./dez. 2014. Disponível em: <[Vista do Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos \(fatea.br\)](#)>
- ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A.G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, 25, 293-315, 1999.
- ASSIS, A. F.; STRAUB, A. Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências. **Revista FAE**, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 220-231, jul./dez. 2016. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/106/319>>
- BASTOS, A. V. B. **Mapas Cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos**. Estudos de Psicologia, Mapas cognitivos na pesquisa organizacional, 7 (Número Especial), p. 65-77, 2002. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/epsic/a/CBvRCsJFBCs7pczB88nymqt/?format=pdf&lang=pt>>
- BECK, G. C. **Conflito nas Organizações**. Centro Universitário Feevale. Novo Hamburgo, 2009. Disponível em: <<https://fdocumentos.tips/document/conflito-nas-organizacoes.html>>
- BERG, E. A. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BERNHOEFT, R.; MARTINEZ, C. **Empresas brasileiras centenárias: a história de sucesso de empresas familiares**. 1. ed. Rio de Janeiro: Agir, 2011.
- CABANAS, S. I. A. **Estilos de Gestão de Conflitos e Clima de Segurança do Doente**. 2017. (Dissertação em Gestão de Unidades de Saúde) - Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2017. Disponível em: <[5726_11791.pdf \(ubi.pt\)](#)>
- CLEPS, Geisa Daise Gumiero. O Comércio e a Cidade: Novas Territorialidades Urbanas. **Revista Sociedade & Natureza**. V. 16, n. 30, p.117-132, jun/2004. Uberlândia: 2004.COELHO, Siebra M. De Sobral ao Global: Um percurso pela questão urbana. Sobral: Edições UVA, 2000.
- COLLARES, G. A.; CRUZ, C. L. C. O Conflito Funcional como Vantagem Competitiva para as Organizações. **REN - Revista Escola de Negócios**, v. 1, n. 1, 2013, p. 56 –77. Disponível em: <[O conflito funcional como vantagem competitiva](#)>

[para as organizações - PDF Free Download \(docplayer.com.br\)>](#)

COSTA, J. F. D. **Conflitos Funcionais em Empresas Familiares: Proposta de contributo para o fomento da criatividade**. 132 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Gestão de Empresas Familiares e Empreendedorismo, Instituto Politécnico de Tomar, Escola Superior de Gestão de Tomar, Tomar, 2015. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18500/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Joana%20Costa.pdf>>

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 7, n. 23, p. 161–198, 1967. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/40774>. Acesso em: 15 mar. 2022.>

Empresas Familiares. **Sebrae**, 2017. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)>

FARIAS et al. Gestão de pessoas e gestão de conflitos interpessoais na visão dos proprietários de empresas de pequeno porte: Um estudo no oeste da Bahia. **Revista Valore**, Volta Redonda, 4 (Edição Especial): 259-276, 2019.

FERNANDEZ, H. M. **O futuro do seu negócio: Empresas familiares**. 2006. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/11859D8E497F7AB3832572E100500762/\\$File/NT00035AA2.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/11859D8E497F7AB3832572E100500762/$File/NT00035AA2.pdf)>

FIGUEIREDO, L; J. L. **A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores**. 2012. 206f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional das Beiras – Pólo de Viseu, Portugal.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <[Microsoft Word - 3C9DC1C6-2AC6-B2C4.doc \(ufrj.br\)](#)>

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 120 f. Porto Alegre: 1 ed. UFRGS, 2009. Disponível em: <[MET.PESQUISA.indd \(ufrgs.br\)](#)>

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em: <<https://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view> >

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2019**. Curitiba: IBQO, 2020. Disponível em: <<https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>>

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. (1). EMPRESA FAMILIAR X COMPETITIVIDADE: TENDÊNCIAS E RACIONALIDADES EM CONFLITO. **Revista Teoria E Evidência**

Econômica, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/rtee/article/view/4785/3218>>

IKEDA, A. A. et al. **Conflito organizacional: um estudo com executivos de marketing**. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. Disponível em: <[Microsoft Word - COR0066.doc \(anpad.org.br\)](#)>

LEMON, L. L.; PALENCHAR, M. J. **Public relations and zones of engagement: Employees' lived experiences and the fundamental nature of employee engagement**. Public Relations Review, n. 44, v.1, p. 142-155, 2018.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 7, p. [185] -199, jun. 19 97. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/11525/3/RB%2007%20Tendencias%20da%20empresa%20familiar%20no%20mundo_P_BD.pdf>

LIMA, M. J. O. **As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social [online]**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 240 p. ISBN 978-85-7983-037-2. Available from SciELO Books. Disponível em: <<https://static.scielo.org/scielobooks/cbyx4/pdf/lima-9788579830372.pdf>>

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. **Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica**. Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 147-164, jan./mar. 2011. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/1028/838>>

MACEDO, J. F. **Ciclo de vida das organizações e transição de liderança na Empresa Familiar**. 2008. Tese (doutorado) - Curso Engenharia da Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/91327/252760.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**. São Caetano: Difusão, 2006.

NASCIMENTO, E. M; EL SAYED, K. M. **Administração de Conflitos**. v. 5 – Gestão do Capital Humano, Coleção Gestão Empresarial – FAE Business School, Curitiba, Editora Gazeta do Povo, 2002.

PEREIRA, J. M. F.; GOMES, B. M. F. **Gestão de Conflitos**. 2007. Disponível em: <(PDF) [CONFLITOS GESTÃO DE CONFLITOS INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA | André Fernandes - Academia.edu](#)>

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, janeiro/abril 2009. Disponível em: <[untitled \(scielo.br\)](#)>

POSSAS, M. L. **A dinâmica da economia capitalista: uma abordagem teórica.** São Paulo: Brasiliense, 1987.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed., cap. 12, p. 190-206. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Disponível em: <https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf>

SANTOS, E. S.; PONTE, V. Modelo de Decisão em Gestão Econômica. **Caderno De Estudos**, São Paulo, FIECAFI, v.10, n.19, p. 43-56, setembro/dezembro 1998. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-92511998000300004>>

SELF, D.; ARMENAKIS, A.; SCHRAEDER, M. (2007). Organizational change content, process and context: A simultaneous analysis of employee reactions. **Journal of Change Management**, 7(2), 211-229.

SILVA, L. S. V. S. **Gestão de Conflitos e Técnicas de Negociação.** 1 ed. Indaial: UNIASSELVI, 2019. Disponível em: <<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=38054>>

TRAJANO, L. H. Luiza Helena Trajano fala do valor das empresas familiares nos dias de hoje. **Marie Claire.** 01 de set. 2018. Disponível em: <<https://revistamarieclaire.globo.com/Blogs/work-carreira/noticia/2018/09/luiza-helena-trajano-fala-do-valor-das-empresas-familiares-nos-dias-de-hoje.html>>

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: <[Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf](#) (hugoribeiro.com.br)>