



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS – CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - DAEC

José Victor de Aguiar Silva

**PERCEÇÃO DE UMA GESTÃO FAMILIAR: UM ESTUDO NO ATELIÊ DE  
COSTURA NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB**

Campina Grande  
2022

José Victor de Aguiar Silva

**PERCEPÇÃO DE UMA GESTÃO FAMILIAR: UM ESTUDO NO ATELIÊ DE  
COSTURA NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão do curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial a obtenção de título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Sibeles Thaíse V. G. Duarte

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.

S586p Silva, José Victor de Aguiar.  
Percepção de uma gestão familiar [manuscrito] : um estudo no Ateliê de costura na cidade de Campina Grande -PB / José Victor de Aguiar Silva. - 2022.  
37 p. : il. colorido.

Digitado.

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

"Orientação : Profa. Dra. Sibeles Thaíse V. G. Duarte ,  
Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Gestão de pessoas. 2. Empresa familiar. 3. Liderança. I.  
Título

21. ed. CDD 658.04

JOSÉ VICTOR DE AGUIAR SILVA

**PERCEPÇÃO DE UMA GESTÃO FAMILIAR: UM ESTUDO NO ATELIÊ DE COSTURA NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB**

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

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Aprovado em: 22/ 11 /2022.

**BANCA EXAMINADORA**



Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Sibebe Thaíse V. G. Duarte (Orientadora)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente



VIANEBARRETO MOTTA NOGUEIRA  
ata: 28/11/2022 20:47:06-0300  
verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Viviane Barreto Motta Nogueira

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico este trabalho a Deus, em primeiro lugar, pois sem Ele, eu nada seria.

Aos meus pais que estiveram comigo ao longo de todo o período, e que me estimularam a terminar mais um projeto em minha vida, dando força e incentivo.

Aos meus primos, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e me ajudando inúmeras vezes.

Aos meus amigos, pelo apoio, amizade, companheirismo e incentivo na realização deste trabalho.

## RESUMO

A gestão de pessoas vem se transformando ao longo do tempo, mudando a relação entre empresas e colaboradores. Baseando-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente do comprometimento das pessoas que a compõem e da forma como são gerenciadas, a empresa familiar é o empreendimento que liga dois sistemas: a empresa e a família. Sendo assim, apresenta características peculiares que afetam o comportamento dos gestores e colaboradores, influenciando a dinâmica organizacional. O objetivo central deste trabalho é evidenciar a realidade vivida em uma empresa familiar, localizada em Campina Grande, sobre os desafios encontrados na gestão de pessoas. Para tanto, a realização do trabalho se deu a partir das análises em artigos, livros e dissertações, sendo realizada com a gestora da organização e seus colaboradores, utilizando como instrumento de pesquisa por meio de uma entrevista semiestruturada e sendo uma observação não participativa. Como resultado pode-se observar que, analisando o modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa, e os pontos relacionados à liderança e motivação no contexto de empresa familiar, são questões que foram adquiridos através da vivência da gestora. É relevante ressaltar também o processo de sucessão da empresa, que no estudo aponta processos decisivos para o ateliê.

**Palavra-chave:** Gestão de pessoas, Empresa familiar, Liderança.

## **ABSTRACT**

People management has been changing over time, changing the relationship between companies and employees. Based on the fact that the performance of an organization strongly depends on the commitment of the people who compose it and the way they are managed, the family business is the enterprise that links two systems: the company and the family. Therefore, it has peculiar characteristics that affect the behavior of managers and employees, influencing organizational dynamics. The main objective of this work is to highlight the reality experienced in a family business, located in Campina Grande, about the challenges encountered in people management. To this end, the work was carried out based on research in articles, books and dissertations, being carried out with the organization's manager and its employees, using semi-structured interviews and non-participatory observation as an instrument. As a result, it can be observed that, analyzing the people management model adopted by the company, and the points related to leadership and motivation in the context of a family business, are issues that were acquired through the manager's experience, it is also important to emphasize the process of succession of the company, which in the study points out decisive processes for the studio.

**Keywords:** People management, Family business, Leadership.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Qualificação do quadro dos colaboradores .....	22
Gráfico 2 – Relacionamento entre empresa e colaboradores .....	23
Gráfico 3 – Relacionamento com os outros colaboradores .....	24
Gráfico 4 – Desempenha melhores resultados do que esperado pela empresa.....	25
Gráfico 5 – Satisfação em relação a carga horária .....	26
Gráfico 6 – Comprometido com as atividades da empresa .....	26
Gráfico 7 – Apto para maiores responsabilidades .....	28



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	08
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	10
<b>2.1 Gestão de pessoas</b> .....	10
<b>2.2 Empresa Familiar</b> .....	14
<b>2.2.1 Gestão</b> .....	15
<b>2.2.2 Desafios da Gestão Familiar</b> .....	17
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	20
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	21
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	29
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	31
<b>7 ANEXO</b> .....	34

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares ao longo dos anos vêm sendo objeto de pesquisa crescente, isso é devido a esse tipo de organização ser responsável pelo crescimento econômico e social do país. De acordo com Sampaio (2019), baseando-se em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), aproximadamente 90% das empresas no país possuem perfil familiar, chegando a representar cerca de 65% do PIB, e empregar 75% dos trabalhadores brasileiros.

Em tese, no que tange aos aspectos de gerenciamento, uma empresa familiar deve atuar no mercado no mesmo *modus operandi* das demais organizações. No entanto, na prática, observa-se que a união dos sistemas familiar e organizacional levam a desafios próprios, o que impõe a essas empresas uma forma peculiar de gestão, tais como os conflitos, diante da não conexão das necessidades de negócios e dos interesses pessoais dos envolvidos.

Com a nova realidade do mercado, estudos apresentados por Berg (2012), referente as causas de conflitos organizacionais apontam que a organização sempre sofre pressão do mercado, forçando assim a empresa a estar em constante mudança seja ela em aspectos tecnológicos, organizacional, estrutural. Desse modo o resultado obtido pela organização será sempre positivo, pois estará sempre crescendo e se mantendo no mercado.

Neste contexto, a figura do líder assume um papel de destaque. Para Covey (2017, p. 23), “Liderança é a capacidade de comunicar o potencial e o valor dos outros com tanta clareza que eles se sintam inspirados a vê-los em si mesmos”.

A liderança da empresa familiar é o principal agente de mudança e seu papel é estimular a criação de cultura estratégica, o desenvolvimento e a busca de realização profissional dos membros de sua equipe num ambiente de trabalho seguro e carismático.

Do mesmo modo de liderança, a sucessão familiar torna-se um desafio, devido à incerteza da continuidade da empresa, muito mais do que falar em escolher um novo sucessor, uma nova figura de liderança, mas na continuidade de um sonho, fazendo e escolhendo os melhores meios para que a empresa cresça tanto no interno como no externo.

O presente trabalho tem como propósito geral, evidenciar os principais desafios encontrados na gestão de pessoas a partir de uma análise da realidade vivida em uma empresa familiar, sob os aspectos de liderança, motivação e sucessão.

Face ao exposto, o estudo contribuiu para ampliar a discussão sobre o tema Gestão de Pessoas e empresa familiar, apresentando conceitos gerais de motivação, liderança e desafios da gestão, bem como o processo de sucessão. Esta pesquisa contribuiu à academia, aprimorando o aprendizado e conhecimento referente ao tema .

O trabalho está descrito da seguinte forma: uma introdução com a apresentação do tema e o problema abordado; posteriormente o referencial teórico, depois a metodologia utilizada na pesquisa, em seguida, os resultados encontrados e, por último, apresenta-se as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A idéia de um o modelo organizacional mecânico, como definido por Burns e Stalker (2001), já não satisfaz as necessidades de muitas organizações contemporâneas. Assim ao enfatizar a necessidade de se transformar as organizações, para que fiquem mais flexíveis e dinâmicas, surge a idéia de organizações orgânicas. Diante disso surgem novos aspectos importantes para a organização, tais como: novos modelos de gestão de pessoas, fortalecimento de equipes multifuncionais e aprendizagem organizacional (RODRIGUES; INOCENTE, 2010, p. 51).

As áreas relacionadas a gestão de pessoas, dentro das organizações, antigamente eram caracterizadas a uma visão tradicional, visto como somente departamento pessoal ligado as questões burocráticas e contábeis.

Dentro das organizações, a gestão de pessoas tem como objetivo base planejar, organizar, dirigir e controlar as metas de trabalho, para os objetivos almejados pela empresa sejam alcançados.

Desse modo, fica perceptível que gestão de pessoas não fica abordado tão somente no departamento pessoal, recrutamento, seleção e treinamentos dos colaboradores, compete a área o desenvolvimento de todos os aspectos ligados a motivação, liderança, organização e manutenção dos colaboradores da empresa.

A gestão de pessoas não é uma ciência exata, por isso não existe um único modelo que proporcione suporte a todas as organizações. Devido a não ter um único modelo de gestão, essa área de atuação passa por bastante mudanças e transformações. Assim é de suma importância conhecer as características de cada organização, para aplicar um modelo de gestão de pessoas.

Gestão de pessoas é um tema da maior importância. Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte das nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações (VERGARA, 2003, p. 6).

É consensual entre autores como Gisele Demo (et. al. 2011. p,17) que a valorização dos trabalhadores nas organizações assume relevância especial na

atual era do conhecimento e em tempos de competitividade. Nesse sentido, a gestão de pessoas nas organizações assume papel especialmente estratégico, uma vez que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que levem à obtenção de melhores resultados. Esse processo não é linear, apresentando avanços diferentes em empresas e setores. Tendo em vista o fato de que o êxito organizacional tem relação direta com a forma como as pessoas se sentem no ambiente laboral.

Neste sentido, os gestores devem estruturar a empresa e liderar as equipes de modo a habilitá-los a exercerem seus potenciais reagindo de forma efetiva as novas demandas dos mercados.

Nesse mesmo contexto, pode-se dizer que a gestão de pessoas se caracteriza por ser formada por organizações e pessoas, onde elas passam maior parte do dia trabalhando dentro da organização, seja para atingir os objetivos individuais ou aqueles almejados pela empresa. Nos dias atuais, grandes e pequenas empresas não enxergam mais o funcionário como “mais um contratado” dentro da empresa, e sim como colaboradores que estão ali para dar o melhor de si para o crescimento mútuo.

A gestão de pessoas busca cumprir a função de atingir tanto os objetivos da empresa, como os objetivos individuais, para isso é necessárias adaptações a cada empresa, pois não existe uma fórmula pronta, fazendo com que os processos funcionem da mesma forma em todas as empresas. Dutra (2002, p.17) caracteriza a gestão de pessoas como: “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Gerir pessoas não é tarefa fácil, pois cada pessoa é única, com uma identidade já formada e com uma cultura própria, adquirida através de suas vivências e experiências. Da mesma forma, as organizações carregam características próprias, sejam elas impostas por seus fundadores ou trazidas pelos colaboradores ao longo dos anos.

Segundo Derner Dália (2014, p.16 apud Ulrich 1998), o termo Gestão de Pessoas não deve ser definido, simplesmente pelas atividades que executa, mas, pelos resultados que agrega à organização, clientes, empregados e sociedade. Para o autor, as pessoas atualmente têm desempenhado tanto papéis operacionais como estratégicos.

Com esta explanação, gestão de pessoas passa a ter uma nova função, mais estratégica, de longo prazo, com foco no negócio e resultado. De acordo

com Derner Dália (2014, p.16), cabe a gestão de pessoas, na empresa moderna, ser: facilitadora de decisões, conselheira de líderes, realizadora de estratégica e prestadora de serviços. Buscando sempre o envolvimento do corpo funcional, baseando na ética, respeito, confiança, competência e reconhecimento.

A gestão das pessoas tem então se tornado imprescindível, uma vez que as mudanças constantes atingem também o comportamento humano nas organizações. Desta maneira, é importante conhecer os elementos da gestão de pessoas, dentre as quais destaca-se a liderança.

Empresas onde se encontra um grande potencial de desenvolvimento, deve seu sucesso, ou pelo menos parte desse sucesso, aos líderes que existem dentro da organização, uma vez que são estes que têm um maior poder de influência sobre os colaboradores.

Esse aspecto dentro do ciclo de vida da empresa é essencial, pois traz um diferencial de como é a relação dos colaboradores dentro da empresa. “O poder do líder muda o local de trabalho, a liderança com motivação valoriza o trabalho do grupo e influencia as pessoas”. (FRITZ,1993).

Quando um líder sabe conduzir bem os seus liderados, com características próprias de aconselhar, mostrar as oportunidades e melhores caminhos, faz com que cada colaborador vista a camisa da empresa, buscando sempre atingir os objetivos e metas propostas pela organização.

Conforme Fernanda Bunn e Luis Fumagalli (2016, p. 4 *aput* Pressotl, 2012) , afirma que o papel do líder é necessário, indispensável, principalmente se a organização possui objetivos, ou seja, um caminho a ser percorrido, pois é o líder que direciona, acompanha, influencia e orienta, fazendo com que os liderados trabalhem estimulados e juntos, como uma equipe.

Quando o colaborador trabalha motivado dentro da organização, todas as suas atribuições são realizadas sem muito esforço, o líder com suas características de comando e de influência, deve sempre estar de olhos abertos em relação a autoestima e a motivação dos liderados.

Colaboradores que realizam seus trabalhos seja ele individual ou em grupo, e que estejam motivados, sempre proporciona bons resultados. Na visão de Gil (2001, p. 201) “a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade”.

Como cada pessoa tem sua opinião formada, do mesmo modo ocorre com a motivação, cada um tem sua motivação própria para estar ali colaborando naquela atividade, seja por fatores econômicos, por fatores pessoais, mas que no final tudo gire em torno de um só propósito. Se o trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem, é possível que encontre significado no mesmo.

Citado por Amanda Rossi (2019 *apud* Vergara 2000, p.66) outras pessoas podem sentir-se motivado pelo desejo de ser saudável, de ser amado, sentir-se competente de ser reconhecido, de participar de decisões, de realizar tarefas desafiadoras e investigadoras ou outra coisa qualquer. Desta forma é possível que este se sinta motivado diante de suas necessidades.

Ter uma equipe motivada não é uma tarefa das mais fáceis, não há uma fórmula mágica para motivar, por isso é necessário combinar uma série de atitudes essenciais ao comportamento humano e que podem trazer motivação aos trabalhadores e estimulá-los a contribuir com a qualidade para os melhores resultados das empresas.

Segundo Casado (2022, p.3), os fatores motivacionais têm uma contribuição direta com a qualidade de vida das pessoas e com a qualidade de produtos, sendo um agente que impulsiona a participação do colaborador e desenvolve um compromisso duradouro com responsabilidade e um relacionamento frutífero e produtivo, satisfazendo os interesses de ambas as partes, organização e indivíduo.

No tocante aos conflitos, eles acontecem quando uma pessoa tem uma ideia ou opinião divergente de outra pessoa, estes são conhecidos por conflitos positivo ou negativo para a organização. Quando o conflito é bem administrado, pode trazer para a empresa, pontos positivos, como inovação, motivação e até mesmo alcançar novos objetivos almejados pela empresa.

De acordo com Fernanda Alves (2015 *apud* Neto Álvaro, 2005, p.10) uma vez conhecidos e identificados, os conflitos precisam ser administrados ou geridos, para que se resolvam da forma mais eficiente e eficaz. Quando se estiver administrando um conflito é de suma importância para o gestor, que antes de tomar qualquer decisão se investiguem os fatos ocorridos, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho, e todo o contexto que foi criado aquele conflito, entre outros. Tudo para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos.

Nem todo conflito é igual e nem todo conflito deve ser abordado da mesma forma, conforme Fernanda Alves (2015). Assim, o gestor precisa saber como e quando usar cada ferramenta a sua disposição, como: negociação, poder, litígio,

arbitragem, ouvidoria, conciliação, e diversas outras ferramentas disponíveis. Portanto, o desafio está em saber o que aplicar em cada ocasião, de forma inteligente (apud Burbridge e Burbridge 2012).

“Evidencia-se que os conflitos interferem no funcionamento das organizações, resta então identificar se essa interferência é favorável ou não às atividades, estimulando as situações em que as discordâncias geram novas ideias e soluções.” (FERNANDA ALVES, 2015)

As pessoas têm personalidades e opiniões diferentes, por isso é comum ter situações divergentes na convivência, tanto em ambientes familiares quanto empresariais. Mas se a razão do conflito for boa e construtiva, um simples choque de opiniões pode trazer uma mudança importante e necessária.

## **2.2 EMPRESA FAMILIAR**

Na definição de Cassar (2003, p. 22) as organizações se originam da união de diversos indivíduos, que se reúnem na busca de objetivos comuns claramente definidos. Dessa união, espera-se atingir resultados melhores do que aqueles que seriam possíveis se estas mesmas pessoas atuassem isoladamente.

Na literatura contemporânea encontra-se uma diversidade de conceitos de empresa familiar. Machado (2006) afirma que uma empresa é familiar, quando o controle e a gestão da propriedade estão nas mãos de um indivíduo, ou dos membros de uma determinada família.

Uma organização é mais complexa do que nos possa parecer à primeira vista se a definirmos em função de suas políticas, objetivos e sistemas. E, à medida que convivemos com seus diversos componentes, aos poucos se destacam os princípios que guiam sua conduta, valores, a importância que dão a certas coisas e, finalmente, se confirma a presença de certos elementos difíceis de definir, onipresentes, que influenciam a conduta de seus membros em todos os momentos. A este conjunto de elementos, que a constituem, denomina-se de cultura organizacional (DIAS, 2003, p.20 ).

É importante destacar, outro aspecto comum a empresa familiar, o desejo do gestor de perpetuar a empresa como familiar, o que exige um processo de sucessão entre os atuais gestores e membros de outra geração familiar.



Ainda, vale destacar que apesar de a maioria das empresas de pequeno porte serem empresas familiares, essa não é uma regra, podemos citar grandes empresas nessa classificação, como Walmart, Oracle, Nike, Itaú Unibanco, que hoje em dia tem um faturamento enorme como aponta pesquisa feita por, TONI SCIARRETA (2021).

Para Lodi (1988, p.6) o conceito de empresa familiar se desenvolve geralmente com a segunda geração de dirigentes da empresa, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

Diante disso as empresas familiares diferenciam das outras, não só pelo grau de parentesco, mas também pelas suas características próprias dentro da organização, sejam elas por questão de valorização, confiança mútua, os relacionamentos e comportamentos que influenciam as decisões, devido aos laços afetivos, a dedicação, o orgulho de vestir a camisa da empresa em todos os momentos.

Empresa Familiar é definida por Donnelley apud LODI (1998, p. 5 - 6) da seguinte forma:

A empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca. Portanto, a empresa de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, por mais que sofra as injunções de uma personalidade. E, portanto, uma empresa onde a família põe o dinheiro apenas como investidora também não é uma empresa familiar.

Desse modo, não existe um consenso sobre a definição de empresa familiar. Ela é veiculada a história de uma família, o fundador se dedica de forma que, em sua aposentadoria ou morte, a empresa seja sucedida por um hereditário ou por outro membro da sua família.

### **2.2.1 GESTÃO**

A gestão de uma organização pode ser interpretada como sendo um reflexo do seu empresário, uma vez que este aplica nela os seus costumes e valores. Quando bem definida e executada, a gestão desempenha um papel de extrema importância nas empresas, garantindo que processos sejam devidamente definidos para manter a rotina bem-organizada, identificar possíveis ameaças e

oportunidades, buscar diferenciais de atuação mercadológica, estabelecer metas, investimentos e, claro, a tão desejada liderança.

Na gestão como se conhece hoje, em suas diversas formas, esse é o equilíbrio que grandes profissionais trazem para seus negócios. O processo de formação de cada um, se dá a partir de modelos únicos aplicados a cada organização, um organismo otimizado dentro de uma empresa faz com que ela tenha autonomia de operar nem sempre que o gestor esteja por perto ou que precise da atenção todo tempo, dessa forma faz com que a empresa venha a crescer no aspecto de gestão, pois fica perceptível para o gestor que o modelo utilizado na empresa, não é um modelo padrão, ou pré-estabelecido em outras organizações. Dessa forma, ele nem sempre consegue atingir os melhores resultados, uma vez que cada empreendimento tem suas particularidades.

Com isso o processo de gestão é um processo contínuo e envolve toda a organização, sempre demandando dedicação dos gestores e disciplina dos colaboradores para que assim possam-se alcançar os objetivos almejados.

Nesse cenário, a gestão também tem o papel de definir os rumos do negócio com base na análise dos dados e das informações geradas.

As características dos comportamentos encontrados no empreendedorismo estão presentes na maioria dos gestores e fundadores da empresa familiar. Segundo VIEIRA, (2003) a gerência da empresa familiar demanda busca de conhecimentos administrativos e contábeis, manutenção das instalações, conhecimento da legislação vigente, pagamento dos compromissos financeiros, manutenção da reputação, desempenho de mercado, conhecimento dos objetivos, aspirações dos fornecedores e clientes, funcionários motivados e leais e credibilidade. Portanto, gerenciar e administrar uma organização requer conhecimento, habilidade, informação, inovação e criatividade.

Ainda de acordo com o autor, os padrões anteriores de gerir são muito diferentes dos de hoje, e requerem muito mais ações que sejam baseadas em um planejamento fundamentado em processos racionais e impessoais. Antigamente, o conceito que se tinha sobre o gestor era de que ele seria eficaz se simplesmente tivesse sua especialidade nos objetivos da organização e se tivesse a capacidade de comandar e coordenar um trabalho coletivo. Mas com as evoluções da sociedade, hoje, administrar sem levar em consideração as necessidades do ser humano, é ser ineficaz.

Como se observa, administrar uma organização, familiar ou não, é uma tarefa que demanda um desafio. Na empresa familiar, segundo Rocha (2001,p 133), o desafio fica mais evidente, pois é preciso manter uma equipe coesa,

harmoniosa, para que clientes fiquem satisfeitos e os funcionários trabalhem contentes.

## 2.2.2 DESAFIOS DA GESTÃO FAMILIAR

É perceptivo que nos dias de hoje, o modelo da gestão de familiar, tem muito a nos ensinar. Seja por meio de experiências relacionadas ao dia a dia da empresa, ou seja representada por estudo, publicações e revistas. Saber lidar com a gestão familiar é um aspecto bem complexo, pois se lidará com pessoas, costumes e identidades diferentes. Um dos principais desafios na gestão de pessoas, é a questão do planejamento de sucessão, visto que muitas organizações deixam essa questão em segundo plano, fazendo com que isso venha trazer grandes prejuízos futuros para a empresa.

Segundo Barcelos (2007,p 5), “um tema que vem sendo muito estudado nos últimos tempos é sobre a gestão de recursos humanos, dentro de empresas familiares brasileiras, como elas superam ou não as dificuldades encontradas no dia a dia, quais as estratégias adotadas, quem será responsável pela tomada de decisões, pois são empresas na qual os poderes são passados de geração para geração, o que dificulta ainda mais esse tipo de gestão dentro da empresa”.

O objetivo das empresas familiares, segundo Cazão (2010), é possuir boa estrutura de planejamento que busque a sua continuidade, por meio da sucessão dos herdeiros. Porém, observa-se que nas empresas possuem um ciclo de quatro etapas: Início, Crescimento, Ápice e Declínio. O grande desafio é implementar ações e medidas no ápice, para evitar o declínio da organização. Enquanto na fase de fundação existe a força e a vocação do empreendedor em forte interação com a empresa, a ponto de serem inseparáveis, a relação com a família é sacrificada pela carreira e dedicação ao trabalho, causando muitas vezes conflitos familiares. Estando aí o motivo de muitas empresas não sobrevivem ao seu fundador.

A segunda fase é conhecida como o crescimento da empresa, onde dependem bastante da força do empresário na questão de atuação no mercado, fazendo com que o crescimento seja proporcional ao tamanho do esforço passado, a partir da conquista dos clientes e do trabalho apresentado pela organização.

A fase do ápice ou da maturidade da empresa, é o período em que ocorre a sua inércia, uma vez que os anos de glória ficaram para trás, por outro lado é aqui que a organização tem o seu reconhecimento. Outra questão é a

necessidade da definição estratégica para o tamanho e a diversificação dos negócios nesta fase, que muitas vezes não ocorre porque a fonte criativa. O proprietário entra em período de declínio pessoal, assim a empresa torna-se pesada e burocrática, com necessidade de profissionalização, as decisões são lentas e a comunicação difícil. É nesta fase que se inicia também o processo sucessório, então a transferência de poder muitas vezes é conturbada pelo transtorno existencial do envelhecimento do fundador e o despreparo dos sucessores.

Na última fase, a do declínio, acontece o encerramento da vida do fundador na empresa, a partir de então, a capacidade de retornar a empresa ao crescimento agora está nas mãos de quem foi escolhido como sucessor, também há casos em que o declínio muitas vezes coincide com a situação de conflito entre pretendentes pela empresa.

Um dos pontos da gestão familiar que o gestor mais deve se preocupar é quando chega o momento da sucessão. Esse é um ponto que deve ser bem analisado e, antes de ser tomada alguma decisão, o gestor deve se atentar a esse detalhe, pois do contrário, pode estar colocando toda a organização em risco. De acordo Lodi (1998, p.10), empresa familiar é uma organização empresarial que tem uma história de, pelo menos, duas gerações e que, conseqüentemente, tenha passado por um processo de sucessão. Somado a isso, as empresas são familiares na medida em que mantém membros da família na administração dos negócios”.

Um dos grandes desafios de um gestor familiar é a questão da sucessão, devido a muitas empresas se preocupar com a sucessão no momento que a empresa apresenta algum tipo de declínio. Muitas vezes a sucessão fica nas mãos de familiares que no fundo não almejam tantos objetivos para a empresa como o primeiro fundador. Estudo feito pela PwC em 2010 com empresas familiares atuando em diversos setores da economia em 35 países, constatou o seguinte: 36% das empresas sobrevivem à passagem para a segunda geração; 19%, para a terceira geração; Em alguns casos, os fundadores estão simplesmente tão envolvidos na administração diária do negócio que não têm condições para planejar o futuro.

Os laços de família constituem um fator, entre outros, que determina a sucessão nos cargos administrativos; esposas ou filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no conselho administrativo; às ações praticadas por um membro da família refletem-se na reputação da empresa, independentemente de sua ligação na administração; a posição do parente na firma influi em sua situação na família; cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto às suas

relações com a empresa ao determinar sua própria carreira a seguir (DONNELLEY, 1976, p 16).

Segundo os estudos apresentados por Barcelos, relata que:

Alguns estudos apontam que uma das principais dificuldades das empresas familiares é exatamente o processo de sucessão de poderes, quando é passado de uma geração para outra, esse processo requer muito planejamento e deve ser inicializado com bastante antecedência ao dia que de fato a próxima geração irá assumir o controle da empresa. (2007, p 26)

Um fato bastante importante na questão da sucessão, é quando a empresa dispõe de mais de um candidato para disputar a vaga do gestor, isso pode influenciar bastante na tomada de decisão. Quando o gestor atual tem que escolher entre dois ou mais familiares para se sentar na sua cadeira e tomar a frente da empresa, é um momento muito delicado. A decisão deve ser tomada como um empresário, mas, muitas vezes, aquele que não é escolhido pode entender como algo pessoal.

Quando há outros agregados também envolvidos, a situação pode ser ainda mais delicada e o peso para a tomada de decisão pode aumentar ainda mais. Primeiramente, este impasse deve ser resolvido e decidido dentro do âmbito familiar. Deve-se chegar a um consenso sobre o que é melhor para a saúde do negócio, que é a fonte de riqueza da família.

É necessário analisar o perfil de cada um dos possíveis sucessores para ver quem é o mais habilitado e indicado pela maioria dos demais, para assumir a presidência. Só depois que a questão for resolvida no âmbito familiar é que ela deve ser passada para toda organização.

O convívio entre sucessor e sucedido na empresa passa a ser mais curto e a distância de idade é maior, o que pode interferir no processo de transição e continuidade dessas organizações, pois o gerenciamento pelos sucessores pode ser muito diferente daquele adotado pelo sucedido (MACHADO, 2005, p. 320-321).

É de amplo conhecimento que cada organização tem um modelo de funcionalidade. A organização irá seguir o modelo ao qual seu gestor implanta dentro da empresa, então sabe-se que esse novo gestor deve ser sábio nas tomadas de decisões e implantar sua visão na empresa, mas não renunciar aos valores já implantados pela geração anterior, pois assim traria muitos conflitos.

### 3 METODOLOGIA

O objetivo central deste trabalho é evidenciar a realidade vivida em uma empresa familiar, localizada em Campina Grande, sobre os desafios encontrados na gestão de pessoas, sob os aspectos motivacionais, de liderança e de sucessão. Para isso, utilizou-se de uma abordagem qualitativa, baseada numa entrevista semiestruturada, adaptada do questionário de Kenneth Corrêa (2009).

Segundo Roesch (2010, p. 154), “a abordagem qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção”.

Dessa forma, busca levantar informações, percepções e significados por meio da investigação mediante contato direto do pesquisador com a empresa em estudo, ou seja, o ponto de partida são questões, ou focos de interesses que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve.

Quanto ao objetivo, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva.

O presente estudo é também de natureza observacional, não participativa. Foi aplicado o modelo de questionário de pesquisa de clima organizacional para pequenas e médias empresas de Kenneth Corrêa (2009) e adaptado em um questionário semiestruturado, com combinações de perguntas abertas e fechadas, aplicado com a gestora e com os colaboradores da empresa objeto de estudo. A entrevista foi realizada em fevereiro do ano corrente e o questionário aplicado concomitantemente aos colaboradores da empresa. Referente aos resultados encontrados, pode-se apresentar os pontos de evidência levantados dentro da realidade vivida na empresa familiar, objeto de estudo.

O questionário, assim como a entrevista procuraram evidenciar aspectos da gestão familiar que focassem tanto na questão da liderança, os aspectos de motivação e sucessão familiar. Após a obtenção dos dados, estes foram interpretados de forma qualitativa, E interpretados a luz do referencial teórico, procurando obter maior compreensão do conteúdo abordado, como também, responder ao objetivo pretendido com a pesquisa em questão.

## 4 ESTUDO DE CASO

### ➤ **Lócus da Pesquisa**

A empresa objeto de estudo, caracteriza-se como familiar devido à relação entre os membros que administram os negócios compondo-se pela progenitora e seu esposo. O quadro de colaboradores conta com 02 profissionais (irmãs), sendo que cada um exerce uma ou mais funções dentro da empresa, considerando sua experiência.

A empresa tem como atividade principal o comércio de confecção de peças de vestuário confeccionadas sob medida, customização e consertos de peças, pertencendo ao ramo varejista. Fundada há 12 anos, o empreendimento está localizado na cidade de Campina Grande-PB, opera pelo nome fantasia “Ateliê de costura MJ”, seu público-alvo é a população da cidade. A empresa é familiar e possui paixão pela confecção de peças de vestuário. Ao longo do tempo, o ateliê se tornou referência na região que está situada em virtude de sua ótima qualidade de serviço, no acabamento de cada peça e no sentimento entregue em cada roupa confeccionada.

A empresa possui um modelo de gestão único, cujo desenvolvimento ocorreu em consonância com o conjunto de crenças e valores, considerados necessários para gerenciá-lo e embasado na experiência da empresária. Dessa forma, o modelo de gestão não está formalizado, porém, é ele que indica as regras de condução das atividades empresariais.

### ➤ **Resultados evidenciados:**

A empresa é composta pela própria família da gestora, que foram os sujeitos da pesquisa. Na questão das informações demográficas, há três colaboradoras do sexo feminino (representados pelas letras “ M, N, S”) e um do sexo masculino (representado pela letra “Z”), estando na faixa etária de 48 a 57 anos.

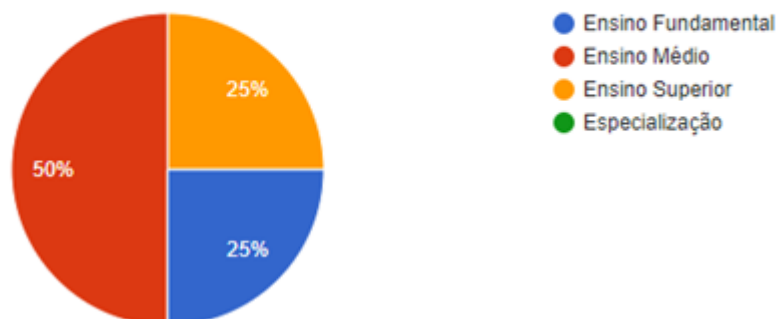
Foi observado que há na organização, uma forte centralização das decisões na pessoa do gestor/empreendedor. Apenas assuntos mais relevantes, como aqueles que envolvem maior mão de obra, no caso, confecção, são discutidos com os membros da família, mas a decisão final cabe sempre a proprietária.

Com relação a qualificação do quadro de funcionários, o nível de profissionalização da empresa é mediano, como pode ser observado no gráfico abaixo, no qual, 50% do quadro tem ensino médio completo, 25% tem ensino fundamental e os outros 25%, ensino superior. Grande parte das decisões é tomada

com base na intuição da gestora. A diretoria é formada apenas pela proprietária e o marido.

#### Qualificação do quadro dos colaboradores:

4 respostas



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022

A experiência da proprietária, foi feita a partir da formação na sua área de atuação e de muitos anos dedicados a esta função. Ao longo do tempo investiu em conhecimentos, foram realizados investimentos para capacitação, tendências de mercado, como também cursos técnicos.

Devido a estrutura organizacional ser simplificada e se ter pouco aporte de capital, a empreendedora acaba desenvolvendo a maioria das atividades gerenciais, independente da formação profissional. É importante lembrar que o ateliê atua no mercado há 12 anos, o que demonstra tratar de uma organização longeva ou firmada no mercado.

Dentre as principais dificuldades encontradas para a manutenção das atividades, encontram-se, a concorrência, o relacionamento com os fornecedores e a situação econômica e fiscal do país. Apesar de representarem fatores externos, não controláveis pelo gestor, as situações citadas são contornáveis através de uma gestão eficiente.

Na opinião da gestora, para que a empresa venha a crescer nos dias de hoje, é preciso trabalhar com honestidade, para adquirir confiança dos clientes, acompanhar as inovações da concorrência, possuir uma boa equipe, dentre outras.

Dentro do processo de gestão, foi detectado a etapa de planejamento, que representa um fundamental instrumento administrativo. Através dele se procura estabelecer uma situação futura desejada, e os meios para alcançá-lo. É realizado também um planejamento de compra de produtos. Apesar de simplificado, existem,



nesta organização, alguns sistemas de controle das atividades. Conforme analisado, esse sistema não é utilizado em todas as áreas da empresa. O controle ocorre como forma de obter informações para a tomada de decisões. Os relatórios utilizados são para controle de fluxo de caixa, controle de estoque, controle de contas a pagar e receber, dados dos clientes etc.

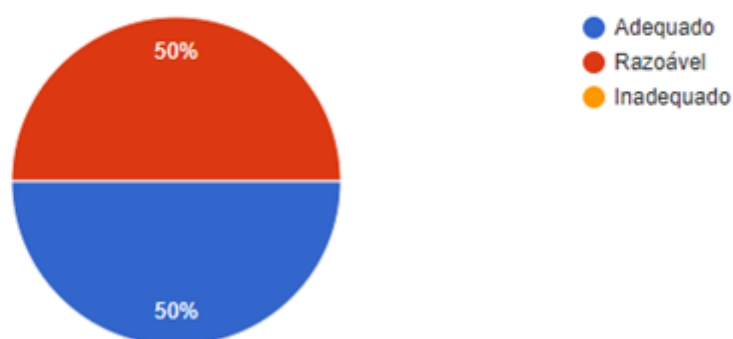
Em se tratando de conflitos, nesse tipo de organização acontecem sempre, e isso se dá devido a diversos fatores. Por mais que estejam em família, algumas desavenças sempre acontecem. Diante de diálogos e conversas com a gestora, pôde-se analisar que tais conflitos são gerados por:

- Desorganização nos horários marcados;
- Processos de decisão que algumas das irmãs querem tomar, mas a gestora não aceita;
- Levar problemas para casa, e tentar resolvê-los fora do ambiente de trabalho;
- Atritos gerados por motivos pessoais.

A partir dessa observação achou-se necessário perguntar aos colaboradores como eles consideram o relacionamento dentro da empresa, destacando a gestão de conflitos.

Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?

4 respostas



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022

A partir da entrevista pode se observar que 50% dos entrevistados, revelam que o relacionamento dentro da empresa é adequado, e os outros 50%, apontam

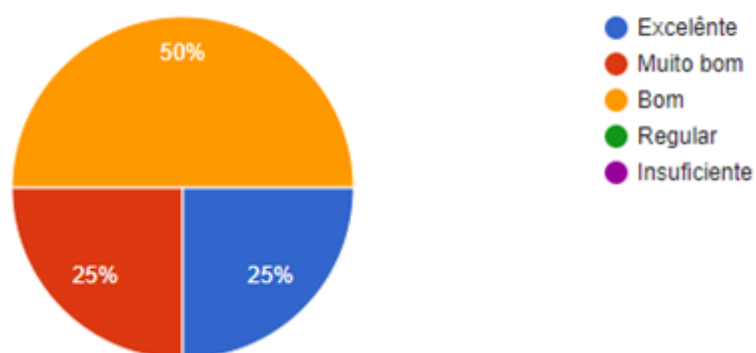
como razoável. Dessa forma pode destacar que a empresa não têm muitos conflitos constantes, mas, uma vez que haja, esses devem ser conhecidos e identificados para serem administrados ou geridos da forma mais eficiente e eficaz possível.

Na situação da empresa em estudo, para resolver os conflitos, é usado o diálogo, com esclarecimentos de todas as partes envolvidas na situação ocorrida, a pessoa tem personalidade e opiniões diferentes, por isso, é comum ter situações divergentes na convivência, sempre procuram realizar esse diálogo logo depois que acaba o expediente, ali mesmo no ambiente de trabalho. Quando a razão do conflito é boa e construtiva, um simples choque de opiniões pode trazer uma mudança importante e necessária.

Visto que conflitos ocorrem diariamente e principalmente dentro do ateliê que o diálogo é algo extremamente importante, achou interessante perguntar:

Como você definiria seu relacionamento com os outros colaboradores?

4 respostas



Fonte: Dados da Pesquisa,2022

Pensar no coletivo dentro de uma organização é um ponto de suma importância para o relacionamento dentro da empresa, porque quando tudo está em harmonia, as atividades relacionadas a trabalho podem atingir objetivos mais altos que esperado pela empresa.

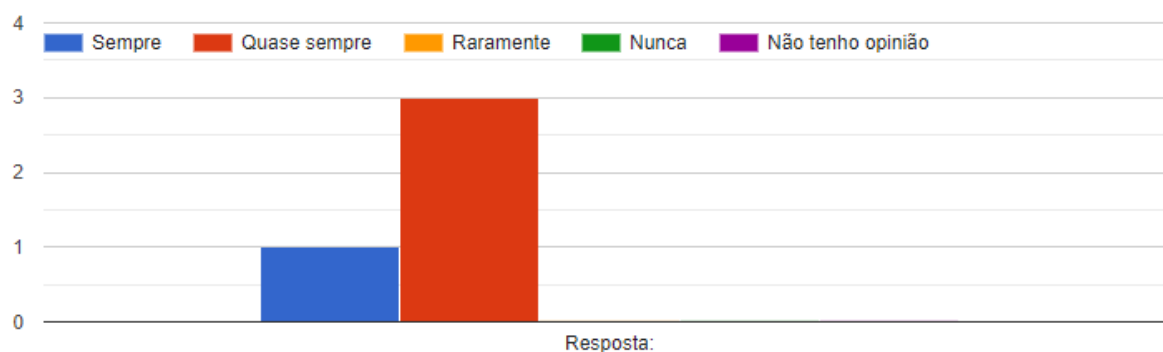
Como visto no gráfico, 50% dos entrevistados relatam que o convívio do dia a dia com o próximo, é bom, sendo esse o resultado mais baixo encontrado, comparado com as outras opções de resposta “excelente”, e “muito bom”. Levando em consideração os sujeitos da pesquisa, percebe-se que o trabalho do dia a dia é realizado em um ambiente saudável e de bem-estar.

É de grande importância que seja pré-definido os critérios e limites para o relacionamento dentro e fora da empresa, sejam eles explícitos ou não. Deixar claro para todos os membros da família que está ali dentro da organização tem seu papel de importância, no dia de trabalho ter essa definição de limites é de suma importância. Pois com isso evitará certos assuntos no ambiente familiar que dizem respeito ao ambiente de trabalho. De certa forma algumas opiniões dadas na hora errada podem gerar um grande problema futuro.

Uma relação bem estruturada entre os funcionários torna os afazeres de rotina mais suaves e prazerosos, devido à colaboração coletiva. Com a socialização das tarefas, o trabalho é cumprido em menos tempo e o colaborador se sente menos pressionado e estressado, o que, conseqüentemente, impacta na qualidade de vida e no bem-estar no trabalho.

Levando em consideração o contexto descrito acima, achou-se relevante perguntar aos colaboradores a respeito da responsabilidade com o trabalho.

Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022

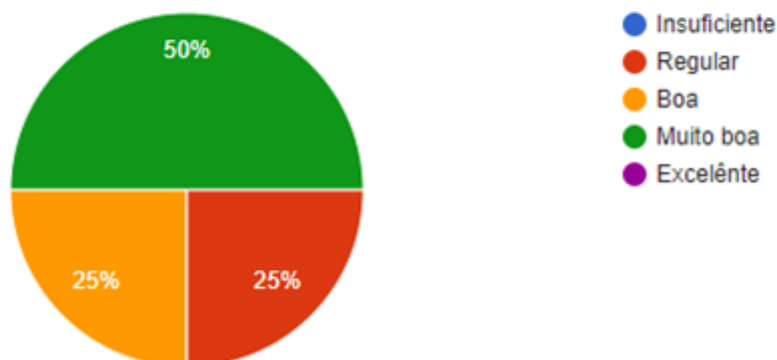
A partir das respostas pode se perceber que 75% dos entrevistados, quase sempre, buscam dar o seu melhor no trabalho, para que assim possa atingir os objetivos almejados pela empresa.

Responsabilidade dentro do ambiente de trabalho é indispensável pois é esse sentimento que impulsiona os colaboradores a terem uma consciência do seu papel e do impacto que suas ações podem trazer para a empresa.

O ateliê também tem uma grande preocupação em relação ao horário de trabalho de cada funcionário, visto que eles têm os horários flexíveis, mas, com meta de produção por dia, fazendo com que, dessa forma, o colaborador tenha uma maior flexibilidade entre o trabalho e a vida pessoal, logo, se achou oportuno perguntar:

A sua satisfação em relação a carga de horário é:

4 respostas



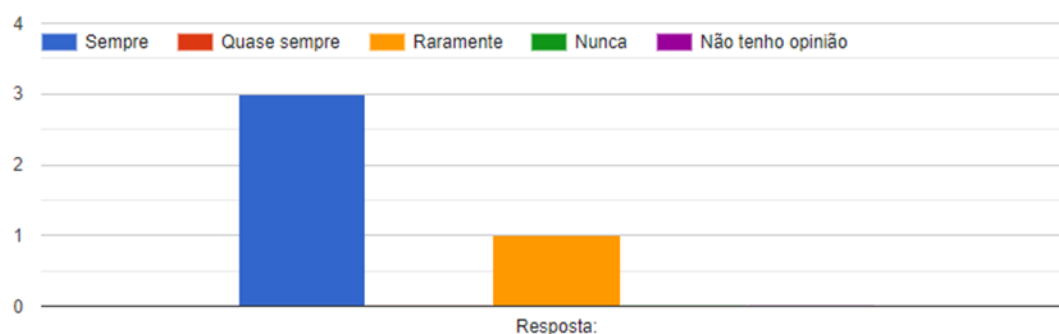
Fonte: Dados da Pesquisa,2022

A satisfação no trabalho pode ser compreendida como um estado emocional, dando a partir da visão do colaborador sobre o seu trabalho, e de como este trabalho traz satisfação na percepção dos fatores relevantes para sua vida.

As motivações de cada funcionário da empresa têm uma contribuição, seja ela direta ou indiretamente para o produto que a empresa entrega ao cliente.

O comprometimento no trabalho é peça fundamental para o bom desenvolvimento da organização, então achou-se interessante perguntar o quanto os colaboradores são comprometidos com o ateliê.

Você se considera comprometido com suas atividades?



Fonte: Dados da Pesquisa,2022

No gráfico, é notório que os colaboradores são comprometidos com suas atividades dentro do trabalho, “vestem a camisa da empresa”, e conseguem atingir os objetivos almejados pela empresa.

O comprometimento dentro da organização é algo de suma importância, pois mostra que o colaborador tem uma grande responsabilidade com suas atividades.

Quando o colaborador trabalha motivado dentro da organização, todas suas atribuições são realizadas sem muito esforço. Os fatores motivacionais têm uma contribuição direta com a qualidade de vida das pessoas e com a qualidade de produtos, sendo um agente que impulsiona a participação do colaborador e desenvolve um compromisso duradouro com responsabilidade e um relacionamento frutífero e produtivo, satisfazendo os interesses de ambas as partes, organização e indivíduo (CASADO, 2002, p. 6).

No que tange ao processo de sucessão do Ateliê, foi perguntado aos colaboradores o seguinte “Qual a sua opinião em relação ao processo sucessório do ateliê?”. Foram respondidos pelos quatro colaboradores que compõem a empresa, e de forma unânime todos têm o mesmo ponto de vista.

Entrevistada S (2022), relata que

“É uma situação delicada pois provavelmente a sucessão não será passada para o filho e sim para a irmã”.

A resposta da entrevistada N (2022), não tem o pensamento oposto: “seria ótimo para empresa, pois o ateliê é bem reconhecido pelos seus clientes, mas o filho do proprietário não é tão “dentro” na produção da empresa, dessa forma não tem um interesse pela empresa”.

“Depende, no meu caso, o filho não quer assumir a empresa, sendo necessário alguém que tome a frente do empreendimento”, relato da entrevistada M (2022).

O pensamento do entrevistado Z, (2022) “O processo de sucessão, é um momento muito delicado porque muitas vezes pode levar a uma má administração da empresa, fazendo com que a mesma venha a fechar”.

Após a entrevista fica perceptível que o filho da empreendedora não tem vontade de assumir o empreendimento, fazendo que a sucessão seja passada provavelmente para a irmã da proprietária. Vale ressaltar que processos sucessórios são importantes para empresas que querem renovar ideias e modernizar práticas de negócio.

Uma questão que se deve atentar e que pode influenciar no momento da sucessão, é a possibilidade de ter mais de um candidato. Pois quando o gestor atual

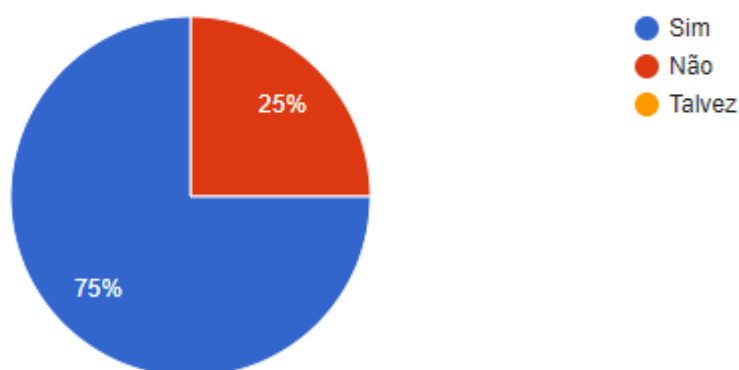
tem que escolher entre dois ou mais descendentes para tomar a frente do negócio, é um momento muito difícil e delicado.

Segundo Barcelos (2007, p 26), “alguns estudos apontam que uma das principais dificuldades das empresas familiares é exatamente o processo de sucessão, requer muito planejamento e deve ser inicializado com bastante antecedência”.

Em decorrência da situação da sucessão, foi levado aos colaboradores a seguinte pergunta:

Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?

4 respostas



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Dentro da organização, a responsabilidade executada é vista como ponto positivo para o colaborador, tanto é um ponto de pro atividade como para o andamento da empresa. Colaboradores com habilidades e competências têm capacidade de formar bons líderes de alto desempenho, fazendo com que alcance os objetivos de forma mais fácil.

Muitas vezes, essa característica já nasce com as pessoas, mas como também pode ser desenvolvida ao longo dos anos. É de suma importância que as atribuições e valores pessoais de cada colaborador concorde com os da empresa, isso faz com que haja mais motivação e comprometimento. Com isso, o gestor provavelmente deverá começar um possível processo de sucessão, para que o ateliê não venha passar por momentos críticos. Deve ser considerado como uma etapa vital para a empresa, pois com essa etapa é necessário tomar medidas de planejamento prévio, para evitar que a empresa passe por essa delicados momentos na sua carreira e venha a ter um êxito desejado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos dias atuais as empresas familiares passam por diversos tipos de transformações ao longo dos anos, sendo elas estruturais, e/ou motivacionais. No tocante ao estudo, pode-se perceber que o desenvolvimento da empresa em questão passou por grandes mudanças desde sua fundação. Muito ponto abordado pelo estudo foi de fato observacional, onde o pesquisador tenta evidenciar ao gestor da empresa, parâmetros de liderança, motivação e sucessão, ou seja, a partir do estudo pôde-se apontar quais as fragilidades vivenciadas nesse tipo de administração familiar, assim como pontos que merecem ser aperfeiçoados. Como exemplo pode ser citado, a) o de definir limites e critérios entre os colaboradores; b) a questão de até onde é família ou empresa; c) a condição motivacional de cada colaborador; d) em que momento o gestor da empresa se dará conta do processo de sucessão.

O estudo demonstrou, além dos conceitos e das particularidades das empresas familiares, o papel e a influência que a gestão exerce sobre a organização, e como o processo de profissionalização da gestão é importante. Com relação à profissionalização da gestão, pode intuir que é necessário que os cargos estratégicos da empresa sejam ocupados por pessoas que tenham sua competência para isso, independentemente de pertencerem à família ou não, e que as decisões sejam tomadas com base em indicadores confiáveis e não intuitivos e que não se devem misturar negócios da empresa com aspectos familiares.

Seria de fundamental importância que a gestora tivesse algum conhecimento acadêmico além da prática do dia a dia, para que pudesse gerir a empresa com maior facilidade e praticidade, desse modo a gestão seria mais segura, garantindo a empresa maior segurança, tanto na questão da gestão de pessoas, como também, em outras áreas da empresa.

Foi observado que a gestora que comanda a empresa familiar se preocupa com a gestão. As empresas familiares tradicionais, contudo, são bastante vulneráveis no novo ambiente econômico propiciado pela liberalização e pela globalização.

As empresas familiares enfrentam problemas em sua gestão, porém, quando há um consenso entre os membros sob o ponto de vista administrativo da empresa, esta, consegue resultados mais rápidos que as outras, devido ao espírito empreendedor e união da família, que não mede esforços para buscar soluções visando sempre o melhor para a empresa. Por outro lado, quando existem divergências entre os membros da família que administram o negócio, certamente, isto se reflete na empresa, causando atrasos na tomada de decisões e no desenvolvimento da organização, podendo até chegar à falência em casos extremos.

É fundamental que haja diálogo, para a solução de problemas e de planejamentos. É preciso que todos tenham a consciência de que a empresa esteja

sempre em primeiro lugar, que cada um realize o seu trabalho com o máximo de responsabilidade e profissionalismo possível.

Sobre o processo sucessório, pode-se concluir que este é um assunto muito delicado na empresa, uma vez que a maioria das vezes a própria empresa não prepara adequadamente o futuro sucessor, quando deveria ser o contrário, pois é importante que este processo seja preparado com antecedência e implantado com cautela, devendo levar em conta se os filhos realmente estão dispostos a assumirem a responsabilidade de sucessores, ou desejam seguir outros caminhos.

O trabalho, em síntese, permitiu à empresa e seus gestores, uma reflexão sobre como administram o negócio. Nesta reflexão, influenciada pela proximidade entre o autor do estudo e empresa, foi possível observar sinais de mudanças, e para melhor, especialmente quanto ao modelo de gestão utilizado.

Quanto ao empreendedor, é preciso primeiramente entender que diversas características de personalidade marcam o seu perfil, e que podem ser denominadas qualidades essenciais ao sucesso do empreendedor e, conseqüentemente, da organização.

Uma circunstância de limitação é a influência do pesquisador sobre o estudo de caso, visto que qualquer dado coletado poderia passar por interferência devido à proximidade do caso, ou a influência do estudo sobre o pesquisador, de modo que os resultados apresentados pudessem levar ao pesquisador ter uma outra perspectiva do trabalho.

No final deste trabalho ainda é importante ressaltar a necessidade de a empresa continuar o seu comprometimento com relação à gestão, aos processos de gestão de pessoas, assim como demonstrou interesse na montagem do estudo. Ressalta-se que a elaboração deste trabalho possibilitou a abertura para futuros estudos que poderão ser realizados na organização sobre as diversas áreas do conhecimento.



## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMANDA ROSSI. Artigo: **Motivação e o ambiente de trabalho**, publicado em 31 julho 2019. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/motiva%C3%A7%C3%A3o-e-o-ambiente-de-trabalho-ghiggino-de-alcantarar>.

BARCELOS, R. O RH, a **Formação e a Contratação de Sucessores Familiares** – Um Estudo em Empresas Brasileiras e Portuguesas. In. GPR – I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 1., 2007, Natal, RN. Anais...Natal, 2007.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CASSAR, Mauricio. **Organizações, administração e suas teorias**. Campinas: Alinea, 2003.

CAZÃO, Carolina Calil. Tradição e profissionalismo: **Um estudo de caso sobre empresa familiares**. Monografia apresentada a Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga para conclusão de curso. Taquaritinga, São Paulo, 2010.

CASADO, Tânia. **As pessoas na organização**. 3. ed.,p 6 São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

COVEY, Stephen R.. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 61. ed. Rio de Janeiro: FranklinCovey. 2017. 462 f. ISBN: 978-85-7684-062-6.

DERNER, Dalia. **Gestão de pessoas: Evolução da gestão de pessoas e visão atual**. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2014. p16. e-book.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo. Editora Alinea. 2003.

DONNELLEY, R.G. **A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las**. v.2. Boston: Biblioteca Harvard de Administração de empresas, 1976.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FRITZ, Roger. **Empresa Familiar: a sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora**. São Paulo: Makroon Books, 1993.

FERNANDA BUM e LUIS FUMGALLI. **A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados**. Rev. FAE, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 132-147, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/viewFile>.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque de papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GISELA DEMO, **Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010**. São Paulo, Sp. Out. 2011, p17. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/frhtvzKCqm4cg/?format=pdf&lang=pt>

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5º ed. p, 6- 15 São Paulo: Pioneira, 1998.

Lúcia Quintino , **Como o papel de liderança pode ser um diferencial competitivo de uma organização**. Janeiro 2017Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/como-o-papel-de-lideranca-pode-ser-um-diferencial-competitivo-de-uma-organizacao>. Acessado : 10/05/2022

MACHADO, J. R. **A arte de Administrar Pequenos negócios**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005.

MICHAELIS. (s.d.) **Líder**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/lider/>>. Acessado em 30 ago. 2021.

PWC. **Por que tão poucas empresas familiares conseguem chegar à segunda geração**. Disponível em: <https://ibefsp.com.br/por-que-ao-poucas-empresas-familiares-conseguem-chegar-a-segunda-geracao/>. Acessado: 12 abril 2022

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ªed. São Paulo. Atlas, 2010.

ROCHA, C. H. M. **A profissionalização da Gestão das Empresas Familiares num Contexto de Mudança: um estudo de caso no setor têxtil**. 2001. 133 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001. Acesso em: 22-02-2022.

RODRIGUES, Jorge L. K.; INOCENTE, Nancy Julieta. **Reflexões sobre o trabalho, a gestão de pessoas e o estresse**. Porto Alegre: Armazém Digital, 2010, p 51. Disponível em : [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14\\_0219\\_0.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0219_0.pdf).

RAPHAEL PIRES. **A gestão é o coração de toda empresa e é imprescindível para a organização de todos os processos e pessoas**, 26 mar, 19. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-gestao>. Acessado em 19 fevereiro 2022.

SAMPAIO, Luciano. Empresas familiares e plano de sucessão. **PwC Brasil**. Dez, 2019 . Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>. Acesso em 30 ago. 2021.

TONI SCIARRETA, **10 empresas familiares do Brasil** faturam mais de US\$ 101 bi. Publicado 16 de Outubro, 2021 | 12:37 pm . Acessado em: 12 de março 2022. Disponível em : <https://www.bloomberglinea.com.br/2021/10/16/empresas-familiares-quais-sao-as-10-maiores-do-pais-que-faturam-us-1014-bi/>

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 6 ed. , p 6 – 9 São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. , p 3 -9. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIERA, E.V. **Determinantes para o Sucesso Gerencial**. Disponível em: [http://www.revistahotelnews.com.br/edição 304/secao12 304.htm](http://www.revistahotelnews.com.br/edição%20304/secao12%20304.htm). Acesso em: 22-02-2022.

WITT, Deise. **Gestão de pessoas e as crises econômicas**. Dissertação de Especialização. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre-RS, Brasil, p. 7, 2009.

## 7 ANEXO

### **ANEXO I – QUESTIONARIO ADAPTADO PARA A REALIDADE DO ESTUDO EM QUESTÃO, REFERENTE AO MODELO DE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### PARTE I- Identificação dos colaboradores

- 1 – Nome
- 2 – Idade
- 3 – Escolaridade
- 4 – Gênero
- 5 – Estado civil

#### PARTE II – Áreas temáticas

- 1 – Em sua opinião, a empresa “Ateliê de Costura MJ” é uma empresa familiar. Por que?
- 2 – Qual sua opinião em relação ao processo sucessório do Ateliê?
- 3 – Como você considera o ambiente de trabalho?
- 4 – Em algum momento você contribuiu para o crescimento da empresa através de sugestões ou críticas para melhorias? Comente-os.
- 5 – A empresa oferece algum tipo de incentivo para o colaborador? Cite-os

#### PARTE III – Fatores Internos da empresa

##### ➤ Autonomia

- 1 – Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

2 – Você que organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

➤ Responsabilidade

3 – Você se considera comprometido com suas atividades?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

4 – Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

5 – Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

6 – Até que ponto você cumpre as responsabilidades que são destinadas à sua função?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

➤ Relacionamento Interpessoal

7 – Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?

( ) Sim ( ) Não ( ) Talvez

8 – Como você definiria seu relacionamento com os outros colaboradores?

( ) Excelente ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Regular ( ) Insuficiente

9 – A sua satisfação em relação a carga de horário é?

( ) Excelente ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Regular ( ) Insuficiente

10 – Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?

( ) Adequado ( ) Razoável ( ) Inadequado

➤ Valorização Profissional

11 – Você se sente valorizado pela empresa?

( ) Sim ( ) Não ( ) Talvez

12 – Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

13 – A empresa reconhece os bons funcionários?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

➤ Carreira

14 – Você acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira?

Sim  Não  Talvez

15 – Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?

Sim  Não  Talvez

16 – A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião