



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: Comportamento Organizacional
AREA: Gestão de Pessoas

GUILHERME FACCIN DA SILVA

21361172

**CONFLITO EM EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NA
REDE IGREJINHA COMBUSTÍVEIS EM BRASÍLIA**

BRASÍLIA

2017

GUILHERME FACCIN DA SILVA

**CONFLITO EM EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NA
REDE IGREJINHA COMBUSTÍVEIS EM BRASÍLIA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: MSc. Erika Gagliardi

BRASÍLIA

2017

GUILHERME FACCIN DA SILVA

**CONFLITO EM EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NA
REDE IGREJINHA COMBUSTÍVEIS EM BRASÍLIA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Erika Gagliardi

Brasília, ____ de _____ de 2017

Banca Examinadora

Professora MSc. Erika Gagliardi
Orientadora

Prof.(a):
Examinador. (a):

Prof.(a):
Examinador. (a):

CONFLITO EM EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NA REDE IGREJINHA COMBUSTÍVEIS EM BRASÍLIA

Guilherme Faccin da Silva

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral avaliar os motivos dos conflitos entre os sócios na Rede Igrejinha Combustíveis. O trabalho foi realizado em uma empresa familiar com a intenção de analisar se as pressões geradas pela família interferem no desempenho do trabalho, analisar a influência da família nas atividades laborais e analisar a relação do conflito entre irmãos e a interferência na empresa. A fim de responder o problema de pesquisa: há conflito trabalho/família na empresa familiar Rede Igrejinha Combustíveis em Brasília? A revisão bibliográfica contempla o conceito de empresa familiar, os tipos de conflitos que podem existir, os fatores determinantes para esses conflitos e como lidar com os conflitos familiares. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com uma amostra quantitativa. O instrumento de coleta de dados utilizado é a Escala do Conflito Trabalho-Família, dos autores Netemeyer, Bales e Mc Hurrian (1996), traduzido, adaptado e validado por Bastos e Aguiar (2014). Tal questionário tinha como intuito diagnosticar a natureza e intensidade das dimensões: interferência do trabalho na família e interferência da família no trabalho. O resultado obtido pela pesquisa mostra que há conflito trabalho/família na empresa familiar Rede Igrejinha Combustíveis em Brasília.

Palavras-chave: Conflitos. Empresa Familiar. Trabalho Familiar.

“Pai rico, filho nobre, neto pobre”.

Fernando Veríssimo

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Ricca (1998), empresas familiares aumentam em número ao longo dos últimos anos e, com isso, expandem-se percentualmente dentro do número total de empresas. Nesse contexto, evidencia-se uma inquietação por parte dos gestores, a saber, a sucessão da organização para a geração subsequente sem fortes alterações ou desacordos familiares.

Do ponto de vista quantitativo, 75% das empresas familiares estão à sombra da administração de seus edificadores, enquanto 20% delas encontram-se perante a gerência dos primeiros filhos dos fundadores, e apenas 5% sob o comando das proles posteriores (LEONE, 2005). Assim sendo, Oliveira (2006) salienta que devido a falta de planejamento no processo sucessório, 30% das organizações sobrevivem à segunda geração e apenas 5% passam para a terceira geração.

O interesse pelo assunto conflito em empresa familiar surgiu a partir da vivência de 11 anos do pesquisador dentro deste contexto, acompanhando de perto, o trabalho de consultores e advogados para uma pós dissolução familiar.

Destaca-se que, após uma pesquisa realizada na *Scientific Eletronic Library Online* com a palavra-chave 'empresa familiar', demonstra-se que o tema é relevante devido a quantidade de artigos encontrados superior a 100 nos últimos 6 anos (2010-2016), como pode ser observado no anexo B, justificando assim cientificamente o tema. No meio administrativo pode-se observar pelo número de empresas que vem se desfazendo por conta dos conflitos familiares que se faz necessário, o estudo de como gerir uma empresa e ao mesmo tempo uma família englobando dois universos distintos. A relevância social está ligada ao entendimento dos motivos dos conflitos entre os sócios de uma empresa familiar, buscando-se a melhoria nas relações entre os sócios familiares.

A pergunta de pesquisa tem como pano de fundo uma premissa que será testada, qual seja, "há conflito trabalho/família na empresa familiar Rede Igrejinha Combustíveis em Brasília?" Tal suposição tem como base a teoria de Economia Comportamental. Em outras palavras, testa-se o fato de interesses familiares poderem, potencialmente, afetar relações profissionais e vice e versa. Notoriamente, esta constatação é subjetiva, contudo, o presente estudo objetiva trazer critérios técnicos para este debate.

O objetivo geral da pesquisa é avaliar os motivos dos conflitos entre os sócios/irmãos na Rede Igrejinha Combustíveis. Para alcançar o objetivo geral temos os objetivos específicos que são: analisar se as pressões geradas pela família interferem no desempenho do trabalho, analisar a influência da família nas atividades laborais e analisar a relação do conflito entre irmãos e a interferência na empresa.

Com o intuito de responder o problema de pesquisa e atingir os objetivos propostos no presente trabalho, foi elaborada uma pesquisa quantitativa, descritiva a respeito do tema conflitos em empresas familiares. O trabalho contemplará o conceito de empresa familiar, os tipos de conflitos que podem existir, os fatores determinantes para esses conflitos e como lidar com os conflitos familiares.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceituando Empresa Familiar

O presente estudo gira em torno do ambiente profissional de uma empresa familiar. Tendo isso em vista, será realizada uma análise denominada *top-down*, isto é, uma avaliação de cima - empresas familiares - para baixo - conflitos nestas empresas -. Com isso se faz necessário conceituar o termo empresas familiares e definir algumas características relevantes a seu respeito.

De acordo com Leone (2005), o conceito de empresa familiar congrega três grandes vertentes: i) no nível da propriedade o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família que detém ou controla a maioria do capital; ii): no nível de gestão os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família; iii) no nível da sucessão a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente.

Martins (1981) argumenta sobre a necessidade de existência de uma estrutura gerencial, pois os cargos principais são preenchidos por membros de uma única família. Inclui-se a empresa limitada e também a de capital aberto, onde, em ambos os casos, a família tem controle efetivo.

Caminhando nesta acepção, Lethbridge (1998) apresenta três tipos básicos de empresa familiar: i) tradicional: o capital é fechado, existe pouca clareza administrativa e financeira e a família representa em todos os negócios; ii) híbrida: o capital é aberto, e a família ainda exerce o controle sobre quase toda empresa, há clareza em todas as negociações e atuação por profissionais que não fazem parte da família; iii) de influência familiar: grande parte das ações está nas mãos do mercado, porém a família tem importância por meios de ações significativas.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005) elenca aspectos positivos concernentes às empresas familiares: i) comando único e centralizado, o qual permite respostas tempestivas; ii) estrutura administrativa e operacional " enxuta", em outras palavras, sócios-familiares costumam cumprir mais de uma função na empresa; iii) disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança feita pela família; iv) importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado; v) organização interna leal e dedicada; vi) forte valorização da confiança

mútua, ou seja, a formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa; vii) grupo interessado e unido em torno do fundador.

Por outro lado, existem também aspectos negativos relativos a 2ª geração: i) dificuldades na separação entre o que é emocional e racional; ii) descentralização de comando (entrada de novos sócios-familiares) capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado; iii) falta de planejamento para médio e longo prazos; iv) falta de preparação/formação profissional para os herdeiros; v) conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo; vi) descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio; vii) situações em que prevalece o emprego de parentes; viii) falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia. Destaca-se que todas as características, sejam positivas ou negativas, são também apontadas pela literatura (GARCIA, 2001; LETHBRIDGE, 1998; LODI, 1998; MARTINS, 1981; OLIVEIRA, 2006).

Gersick et al. (1997) indica que as organizações familiares encontram-se com os resultados mais satisfatórios do mundo. Na Europa, elas comandam o segmento das pequenas e médias empresas, e em outros países, alcançam um patamar elevado das grandes empresas.

Lodi (1994) aponta que diversos familiares permanecem no trabalho por motivos financeiros (manutenção da família), ou “como uma fonte segura de emprego, não necessariamente de trabalho” (PALOMO, 2002, p.41) e não focam na sua responsabilidade individual, acarretando assim, na falência de suas sociedades familiares. Isso ocorre, pois a motivação é o dinheiro como um fim em si mesmo, esquecendo-se da necessidade de realizar investimentos e melhorias na empresa. Ao passo que grandes empresas gozam de um planejamento estratégico com visão, missão e valores os quais fazem parte dos objetivos de seus sócios. Também se pode observar em Oliveira (2006) que há outros elementos que podem gerar o desaparecimento das empresas familiares, como, queda na venda de serviços e produtos, falta de planejamento estratégico e conflitos familiares - os quais são o tópico de interesse deste estudo.

2.2. Conflitos: uma discussão

Trabalhar em um ambiente empresarial formado por componentes de uma mesma família podem gerar conflitos entre as partes. Bastos e Aguiar (2014) dissertam sobre a interdependência entre trabalho e família embasados na ideia de que modelos de segmentação, compensação, congruência, externalidades, e drenagem de recursos, consideram o potencial de eventos de cada um desses domínios afetar o outro, guardadas suas particularidades.

Há dois possíveis efeitos desta relação de interdependência, que são: facilitação trabalho-família ou conflito trabalho-família (BASTOS; AGUIAR, 2014). Neste ponto, vale destacar que este trabalho evidencia a relação entre estes dois domínios citados. Exemplificando, se há harmonia nos domínios de forma separada há tendência de melhora de forma conjunta, por outro lado, em uma empresa familiar, conflitos em um domínio, com grande probabilidade, afetarão o outro.

É de interesse definir conflito de forma genérica, de modo que se clarifique o entendimento do leitor. Dessarte, segundo o Dicionário Michaelis Online, conflito é cunhado como “falta de entendimento grave ou oposição violenta entre duas ou mais partes”. Considerando o ambiente de negócios, conflito pode ser entendido como qualquer desacordo que rompe o fluxo de trabalho e esta é a definição de interesse para o presente estudo.

Além disso, Brett (1984) classificou os conflitos interpessoais em três tipos, são eles: 1) de troca o qual emerge de grupos os quais competem pela alocação de recursos escassos, 2) o burocrático acontece entre supervisor e funcionário e, por fim, 3) o de sistema, que representa conflitos em um mesmo nível hierárquico na perspectiva horizontal.

Ao se tratar de um conflito em particular há a proposição de Siqueira (2014), na qual o autor versa sobre o fato de que o tema conflitos em ambiente organizacional eleva uma série de preocupações dos gestores e estudiosos. Posto que a não resolução de situações críticas tem reflexos no ambiente de trabalho da empresa gerando perda de eficiência para os negócios.

2.3. Fatores Determinantes de Conflitos Familiares

As divergências em empresas podem ser ocasionadas por fatores intrínsecos (personalidade) aos indivíduos envolvidos, assim como por fatores extrínsecos, relacionados às condições organizacionais - estruturais e normativas - (SIQUEIRA, 2014).

De acordo com Milstein, Lusthaus e Lusthaus (1980) se acredita que os conflitos começam a aparecer quando os interesses de cada um em um grupo não são iguais, ou seja, seus objetivos não são compatíveis. Tal situação acaba gerando tentativas falhas de resolução dos problemas.

Contudo segundo Kabanoff (1985), o conflito pode existir mesmo quando os indivíduos compartilham da mesma ideia e objetivos em comum, porque mesmo que exista colaboração entre eles, pode haver divergências entre pensamentos sobre como chegar ao objetivo final, isto é, o *modus operandi* de como atingir tal alvo. Em suma, conflitos possuem relação com ideologias, forma de execução de ações, mas também podem ser gestados por desentendimentos entre os sócios-familiares.

2.4. Tipos de Conflitos Familiares

Existem vários tipos de conflitos dentro de uma organização familiar, por exemplo, entre os entes da família (irmãos, primos, sobrinhos, maridos e mulheres, etc) os quais compõem, majoritariamente, cargos de primeiro escalão dentro da empresa. Nesse sentido, de acordo com Oliveira (2006) a não transmissão de conhecimentos para a geração futura cria uma problemática à manutenção da firma. Ademais, pós-sucessão pode existir um problema de recusa de opiniões de seus familiares que poderiam ser construtivas para resolver problemas da organização originando novos conflitos familiares.

Passos et al. (2006) relatam que os conflitos geralmente ocasionados dentro das organizações familiares são: divergências de opiniões em tomadas de decisões durante reuniões, disputa de poder e falta de concordância dos sócios em abrir mão da venda de imóveis para futuros pagamentos.

Consoante Leone (2005), conflitos são advindos da conquista do poder do societário, quem está abaixo, tem rivalidade com quem está no topo, gerando problemas futuros para qualquer sucessão familiar. Assim, pode-se perceber que a

administração entre o convívio dos familiares deve ser considerada sem desavenças do tipo, para facilitar na posterior dissolução de sociedade.

2.5. Conflitos Trabalho-Família

O trabalho e a família invariavelmente foram vistos como áreas divergentes, no entanto, conforme os estudos foram evoluindo neste campo, foi indicado que ambos têm uma relação minuciosa fazendo com que interesses e atividades do trabalho tenham um impacto na relação familiar (SIQUEIRA, 2014).

Segundo Greenhaus e Beutell (1985), outro aspecto do conflito trabalho-família está associado à presença de três distintas naturezas: tempo, tensão e comportamento. De forma que quando o indivíduo ultrapassa o limite focado no trabalho, colocando a família como segundo plano, o trabalho é exercido de forma inferior. Serão tratadas 3 formas de conflitos: i) baseado no tempo, ii) na tensão e iii) no comportamento.

Abordando o primeiro caso temos que, múltiplos papéis podem competir pelo tempo do indivíduo, esta é a ideia apresentada por McMillan, Morris e Atchley (2011) na perspectiva de um trade-off entre atividades no trabalho e na família. Em outras palavras, há um custo de oportunidade ao assumir-se uma função a respeito de outra. Tal raciocínio tem relação intrínseca com a ideia de gestão do tempo. Naturalmente, as escolhas dos agentes refletirão no desempenho da empresa e nos relacionamentos familiares.

Sintomas de tensão, como estresse, ansiedade, fadiga, depressão, apatia e irritabilidade podem desencadear conflitos. Assim, seguindo Siqueira (2014), temos que é possível que a tensão gerada na família dificulte o desempenho do papel relacionado no trabalho, ou o inverso. Posto assim, qualquer característica do papel da família ou do trabalho que produza tensão é capaz de contribuir para o desenvolvimento do conflito. Por fim, a alocação excessiva de tempo exigida por um domínio pode produzir sintomas de tensão, nesse sentido, há uma aproximação entre os conflitos baseados no tempo e na tensão.

Siqueira (2014) discute que padrões comportamentais específicos de um papel podem ser incompatíveis com as expectativas comportamentais para o desempenho de outro papel. Destarte, o conflito baseado no comportamento se

desenvolve quando o indivíduo falha no ajuste de seu comportamento para se adequar as expectativas de cada papel.

2.6. Conflitos entre Irmãos em Sociedade

De acordo com Gonçalves (2000), o convívio entre irmãos exige uma sapiência especial para evitar conflitos, pois pais, filhos e netos, em seus lares, experimentam uma convivência baseada em sentimentos, regras de conduta, valores, educação, e laços afetuosos de amor. Todavia, tais sentimentos podem ser negativos, ou seja, de raiva, inveja e desprezo, por exemplo. Nesse contexto, a partir de um determinado momento, os familiares irão se encontrar em um novo ambiente que deve ser objetivo e racional, este é o domínio do trabalho, em que os interesses da empresa devem estar acima dos sentimentos pessoais.

O processo de sucessão pode engendrar conflitos entre os sócios herdeiros. Com a passagem da primeira para a segunda geração, um filho ou parente mais próximo, se for o caso, assumirá o comando herdado do fundador. Segundo Gonçalves (2000, p.144), “existindo irmãos, eles poderão ou não compartilhar da propriedade da empresa, estando ou não presentes, participando ou não da gestão comandada pelo sucessor”.

Nesse contexto, Lodi (1994) salienta que os problemas são transmitidos após a primeira geração, porque o pioneiro não dispõe de todo o seu conhecimento para os familiares que são os próximos responsáveis pela continuação da empresa. Tendo em vista que, o primogênito ao assumir o patrimônio tem a obrigação de seguir adiante buscando continuar o sonho da geração passada. Bernhoeft (1996) complementa sobre a necessidade de união entre os entes da família para que todos os valores morais respeitados reflitam nos atos da empresa.

2.7. Como lidar com conflitos familiares

Existem várias possibilidades de lidar com os conflitos, Robbins (2006) versa sobre a utilização de duas dimensões, quais sejam, cooperatividade, o grau que uma parte tenta satisfazer os interesses da outra parte, e assertividade, o grau em que uma parte tenta satisfazer seus próprios interesses. Além disso, podem ser

identificadas cinco intenções de se lidar com os conflitos: competição, colaboração, evitação, acomodação e compromisso.

Nesse sentido, Robbins (2006) aponta para o fato de que é mais apropriado que essas cinco intenções de lidar com conflitos sejam relativamente fixas, ao invés de apresentadas como um conjunto de opções que os indivíduos escolhem para ajustar a uma situação apropriada. Isto é, quando enfrentam uma situação de conflito, algumas pessoas querem ganha-la a qualquer preço, algumas querem fugir dela, outras querem ser prestativas e outras ainda querem “dividir a diferença”.

O autor ainda salienta que os conflitos se administrados de maneira correta e assertiva, geram à empresa bons frutos, e ainda auxiliam no crescimento profissional dos colaboradores que compõem a mesma.

Por fim, Robbins (2006) propõe técnicas para resolução de conflitos: i) reuniões das partes conflitantes com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo através de uma discussão aberta; ii) criação de meta partilhada que não possa ser atingida sem a cooperação de cada uma das partes em conflito; iii) amenizar diferenças enquanto dá ênfase a interesse comuns entre as partes conflitantes; iv) uso de técnicas de mudanças comportamentais como treinamento de relações humanas para alterar atitudes de comportamentos que causam conflitos; v) designação de um crítico para argumentar propositalmente contra as posições majoritárias defendidas pelo grupo, ou um consultor para resolução do problema.

De acordo com a literatura exposta, constata-se que há conflitos em empresas familiares de modo singular quando comparado às empresas sem viés familiar. Há formas de se lidar com estes conflitos, dentre as quais: saber ouvir, definir claramente qual a causa, pensar em várias formas de resolução do problema e reconhecer se estiver equivocado. Por fim, caminharemos para o método desse estudo de caso.

3. MÉTODO

Para o estudo de caso da Empresa Rede Igrejinha Combustíveis e desenvolvimento dos objetivos propostos, o método de pesquisa predominantemente utilizado foi o descritivo. Quanto aos procedimentos para as técnicas experimentais na abordagem do problema foi utilizado o método quantitativo. Segundo Gil (2002), utiliza-se um questionário para obter as conclusões correspondentes aos dados coletados, e o método descritivo dentro da organização, com o intuito de mensurar uma estatística de um objeto de estudo. O objetivo principal do estudo é de avaliar os motivos dos conflitos existentes na sociedade familiar. A pesquisa descritiva de acordo com Gil (2002) significa descrever as necessidades e características de determinado grupo, por meio de levantamento de análise de no mínimo duas variáveis.

3.1. Empresa

A empresa Rede Igrejinha foi fundada em 1967, pelo patriarca Pedro Ribeiro da Silva, a qual possui sede situada em Brasília – DF. Pedro Ribeiro da Silva era um funcionário de Banco vindo de Minas Gerais, onde trabalhou durante 25 anos no Banco Real. Ao ser transferido para o Rio de Janeiro decidiu empreender montando a sua primeira empresa Posto Serviço 307 LTDA na rua da Igrejinha, situada em Brasília-DF, onde deu início a rede de Postos de Combustíveis Igrejinha. Trabalhou até 1988 quando faleceu, deixando a rede e toda a sua herança para seus quatro filhos/sócios. Pedro foi atuante no mercado de combustíveis por muito tempo. A empresa foi a segunda maior rede de posto de gasolina em Brasília, pois englobava 10% do mercado do Distrito Federal.

3.2. Participantes

A sociedade é composta por quatro irmãos, sendo três homens e uma mulher. A faixa etária dos sócios é entre 51 a 56 anos. Dois possuem formação em Administração e um em Marketing, o outro sócio possui o ensino superior incompleto. Os quatro gestores responderam ao questionário para conclusão do estudo.

3.3. Instrumento

O instrumento utilizado foi um questionário chamado de Escala de Conflito Trabalho Família (ECTF) que Bastos e Aguiar (2014) traduziram, adaptaram e validaram de Netemeyer, Boles e McMurrian (1996). Ele é constituído de dez perguntas que são divididas em duas dimensões. As primeiras cinco questões focam em perceber qual a influência do trabalho na família e as questões de seis a dez invertem a causalidade, ou seja, a influência da família no trabalho (questionário disponível no Anexo 1).

Validadas pelo índice de consistência interna (Alfa de Cronbach) a primeira dimensão, influência do trabalho na família, obteve o índice de 0,90. Já a segunda dimensão, influência da família no trabalho, obteve o valor de 0,85. Quanto maior o valor maior a confiabilidade do instrumento, proporcionando o desenvolvimento adequado das questões do estudo (BASTOS; AGUIAR, 2014)

Ao responder as questões os sócios possuíam uma escala de respostas que variam de 1 à 6, onde 1 discordo totalmente, 2 discordo muito, 3 discordo pouco, 4 concordo pouco, 5 concordo muito e 6 concordo totalmente.

Para analisar o escore de cada dimensão é necessário somar as respostas dos itens separadamente. Sendo assim para obter os valores de cada dimensão deve-se: somar os item de 1 a 5 e dividir por 5 para a primeira dimensão; e somar os itens de 6 à 10 e dividir por 5 para a segunda dimensão.

Os resultados podem ser analisados da seguinte maneira:

Tabela 1 – resultados da dimensão do trabalho na família

Dimensão Influência do trabalho na família	
Valores médios	Resultados
Entre 1 e 2,5	Indicam que nenhuma ou baixa percepção de que as demandas do trabalho dificultam o cumprimento das demandas familiares
Entre 2,6 e 4,5	Indicam que há uma percepção de moderada interferência do trabalho na família
Entre 4,6 e 6	Indicam que uma percepção de

	grande interferência, ou seja, as atividades e responsabilidades do trabalho são vistas como uma fonte importante de prejuízos para o desempenho de atividades relacionadas à família.
--	--

Fonte: Autoria própria 2017

Tabela 2 – resultados da dimensão da família no trabalho.

Dimensão Influência da família no trabalho	
Valores	Resultados
Entre 1 e 2,5	Indicam que nenhuma ou baixa interferência da família no trabalho.
Entre 2,6 e 4,5	Indicam que há a existência de moderado grau de interferência da família no trabalho.
Entre 4,6 e 6	Indicam que as demandas familiares são vistas como importante empecilho para o cumprimento satisfatório das responsabilidades de trabalho.

Fonte: Autoria própria (2017)

Foram elaboradas também, cinco perguntas subjetivas juntamente com a orientadora do presente estudo, para focar no principal objetivo que é a avaliação dos motivos que levam aos conflitos dentro da sociedade familiar.

3.4. Procedimento de Coleta e Análise

Os questionários foram aplicados individualmente, sendo que três questionários foram encaminhados por e-mail por motivos de desencontro com os sócios, e um foi realizado pessoalmente com o sócio majoritário, em condições de respostas gravadas e degravadas para conclusão do projeto.

As colunas da tabela 2 são concernentes a duas formas de análise distintas por intermédio de perguntas. Para a avaliação da interferência do trabalho na família foram feitas as perguntas: 1.- as demandas do meu trabalho prejudicavam a minha vida familiar; 2 - os meus deveres no trabalho me levavam a mudar meus planos para as atividades familiares; 3 - Por causa das demandas do meu trabalho, não conseguia fazer as atividades que gostaria de fazer em casa; 4 - As pressões do meu trabalho restringiam a liberdade de planejar as minhas atividades familiares; e 5 – Os meus deveres no trabalho me levavam a mudar meus planos para as atividades familiares. Para a avaliação da interferência da família no trabalho, temos que: 6 - as demandas da minha família prejudicavam nas minhas atividades de trabalho; 7 - Eu precisava adiar atividades de trabalho por causa de demandas que surgiam quando estava em casa; 8 - Por causa das demandas da minha família, não conseguia fazer as coisas que precisava no trabalho; 9 - Minha vida doméstica interferia nas minhas responsabilidades no trabalho (como chegar no horário, cumprir as tarefas e a jornada de trabalho); e 10 - As pressões geradas pela minha família interferia no meu desempenho no trabalho.

Já na avaliação subjetiva, foram feitas cinco perguntas: 1 - Como você avalia uma sociedade formada por familiares de 1º grau; 2 – Quanto às relações familiares interferem nesse tipo de sociedade em termos de decisões direcionadas ao 1º escalão?; 3 - Quanto às relações familiares interferem nesse tipo de sociedade em termos de decisões direcionadas ao 2º escalão?; 4 - Qual a sua percepção sobre a corrupção nas empresas familiares?; e 5 - Qual probabilidade você formaria uma nova empresa familiar?

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a tabulação e análise dos dados, observa-se na tabela 3, a seguir, apresentação dos resultados dos impactos do trabalho na família e vice versa, seguindo as respostas dadas por cada sócio.

Tabela 3 – Escala de Conflito Trabalho-Família (ECTF)

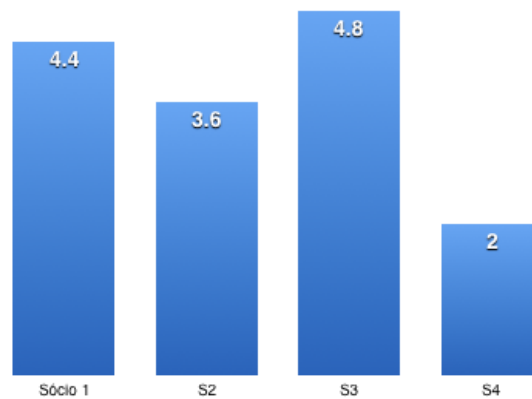
Código	Interferência do trabalho na família (§)	Interferência da família no trabalho (Ω)
Sócio 1	4,4	1,4
Sócio 2	3,6	2,6
Sócio 3	4,8	1
Sócio 4	2	2

Fonte: Questionário aplicado pelo autor 2017

Dessarte, segundo as respostas dos sócios 1, 2 e 3, a direção da causalidade é de impacto do trabalho na família, sendo o último sócio indiferente a este fato, posto que ambos dos seus resultados foram iguais a 2. Vale destacar que, de acordo com a tabela 1 e a tabela 2, quanto maior foi a interferência do trabalho na família, menor foi a influência da família no trabalho, por exemplo, S1 § = 4,4 e Ω = 1,4 e S3 § = 4,8 e Ω = 1.

Para compreender os dados obtidos na pesquisa, utilizamos o gráfico abaixo (Gráfico 1) como forma de ilustrar a interferência do trabalho na família. O sócio 1 obteve o escore de 4,4, o que, de acordo com Bastos e Aguiar (2014), escores ente 2,6 e 4,5 indicam uma percepção de moderada interferência do trabalho na família. O sócio 2 avaliou 3,6 para a interferência do trabalho na família, indicando igualmente uma percepção de moderada interferência nesse aspecto. O escore do sócio 3 indica uma percepção de elevada interferência, ou seja, as atividades e responsabilidades do trabalho são vistas como uma fonte importante de prejuízos para o desempenho de atividades relacionadas à família. Por fim, o baixo escore do sócio 4 sinaliza como nenhuma ou baixa interferência do trabalho na família.

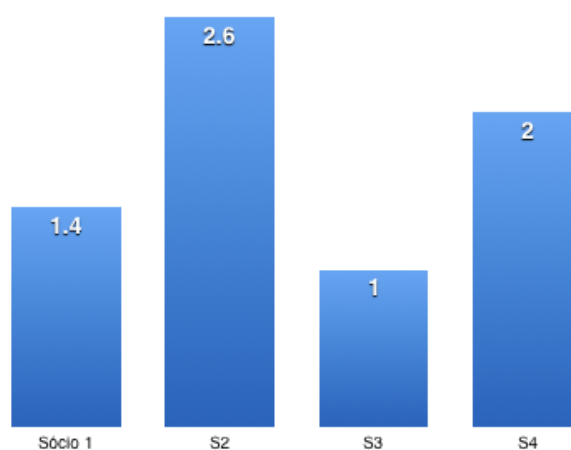
Gráfico 1 – Interferência do trabalho na família



Fonte: Autoria própria 2017

Para a interferência da família no trabalho, deve-se empregar a mesma lógica de interpretação. Assim, valores entre 1 e 2,5 indicam percepção de baixa interferência da família no trabalho. Os sócios 1, 3 e 4 obtiveram escores nessa faixa de valores. Já escores situados entre 2,6 e 4,5 representam a existência de grau moderado de interferência da família no trabalho e apenas o sócio 2 obteve esse resultado.

Gráfico 2 – Interferência da família no trabalho



Fonte: Autoria própria 2017

Os gráficos 1 e 2 ilustram a discussão proposta pela tabela 2 na medida em que apresentam os resultados do índice da Escala de Conflito Trabalho-Família para

cada sócio nas duas distintas variáveis explicativas. Pode-se discutir certo grau de neutralidade por parte de um dos sócios representado pelo Sócio 4 que se posiciona como indiferente em relação a diferença de impacto de uma esfera em relação a outra.

Tabela 4 - Análise estatística - Escala de Conflito Trabalho-Família (ECTF)

	Interferência do trabalho na família	Interferência da família no trabalho
Mediana	4,00	1,70
Média	3,70	1,75
Amplitude	2,40	1,60
Variância	1,53	0,49
Desvio-padrão	1,24	0,70
Observações	4 respondentes	

Fonte: Autoria própria

Partindo para uma análise estatística dos dados da Tabela 4, destaca-se que, após a organização destes em ordem decrescente, a mediana é o valor que divide a amostra ao meio, nesse caso, avaliando a interferência do trabalho na família, o valor é 4 e para a mensuração do impacto da família no trabalho o valor é 1,7.

Ademais, considerando a última medida de tendência central, temos que a média das amostras é de 3,7 e 1,75, respectivamente. Isso quer dizer que quando avaliado o impacto dos dados agregados, o índice da interferência do trabalho na família da ECTF foi maior do que o dobro em comparação a interferência da família no trabalho.

De acordo com os valores vistos no referencial teórico de Bastos e Aguiar (2014) e os valores calculados com base nos resultados obtidos, observa-se que a influência do trabalho na família é maior do que a influência da família no trabalho, ou seja, as pressões geradas pela família e a influência da família não altera o ambiente de trabalho. Respondendo assim o objetivo específico: analisar se as pressões geradas pela família interferem no desempenho do trabalho

As respostas para a segunda categorias de perguntas foram mais homogêneas no sentido de pouca influência da família no trabalho ao passo que para o segundo item os dados mostram maior disparidade que aponta no sentido de impacto moderado.

Tabela 5 – Sentido da causalidade - ECTF

Trabalho	→	Família	Impacto Moderado
Trabalho	←	Família	Impacto Baixo

Fonte: Aatoria própria (2017)

Em suma, os dados apontam para a superioridade da interferência do trabalho na família a despeito da interferência da família no trabalho. Isto não quer dizer que esta última não ocorra, mas sim que, de acordo com a tabela 5 a intensidade da primeira é moderada ao passo que da segunda é baixa.

Das respostas subjetivas do questionário, observamos que o sócio 1 respondeu pessoalmente que “não teria qualquer tipo de sociedade com irmãos nem com terceiros, só mesmo com os filhos, pois as experiências passadas demonstram que mesmo quando um sócio se esforçou para duplicar o patrimônio, os outros três irmãos, sem se importar com este, destruíram o que foi conquistado e deixado pelo patriarca.” Ele complementou também dizendo que “A corrupção nas empresas familiares existem porque quando os sócios não se entendem, abre espaço para qualquer tipo de coisa, até mesmo uma falsificação de assinatura para venda de imóveis, ou uma conta para os três sócios deixando o outro de fora por motivos de pedido de separação da sociedade etc”, pode-se observar de acordo com a fala do sócio 1 a teoria de Milstein, Lusthaus e Lusthaus (1980) que diz que os conflitos podem aparecer quando os objetivos não são compatíveis assim como em Lodi (1994) onde há a motivação do dinheiro como um fim em si mesmo, ao relacionar com a postura dos sócios.

O sócio 2 afirma que “continuará sim com uma sociedade familiar, se for estruturada com profissionalismo e respeito mútuo. A minha experiência com a empresa não foi boa, mas se houver profissionalismo, competência, aptidão para a profissão de empreendedor, organização e respeito, pode ser que seja um sucesso”. Percebe-se que os padrões comportamentais podem ser incompatíveis com as expectativas geradas (SIQUEIRA, 2014), assim como conflitos interpessoais onde há divergência de opiniões (BRETT, 1984).

O sócio 3 avalia a sociedade por familiares de primeiro grau de forma negativa devido às experiências passadas, e que não considera um problema construir uma nova empresa familiar, desde que haja comprometimento e profissionalismo por parte de todos os sócios.

O sócio 4 informou que não tem interesse em ter outra sociedade familiar pois o que passou já é o suficiente para o seu aprendizado.

Observa-se pelas respostas subjetivas dos questionários que todos os sócios percebem a interferência da família na empresa e vice versa, seja em um grau baixo ou elevado. Todavia, pode-se observar que alguns sócios estariam dispostos a abrir uma nova empresa familiar, desde que haja respeito, comprometimento e profissionalismo. Percebe-se em Siqueira (2014) que podem existir divergências por motivos intrínsecos, ou seja, ausência de certos requisitos necessários para o trabalho em família. As respostas não foram todas idênticas, o que indica que os motivos de conflitos entre os sócios na Rede Igrejinha Combustíveis podem ser definidos pelas divergências no modo de pensar de cada sócio podem ter contribuído para os conflitos na empresa (KABANOFF, 1985), além de que os interesses de cada um eram diferentes, não existindo uma compatibilidade nos objetivos empresariais, como visto na teoria de Milstein, Lusthaus e Lusthaus (1980).

Conforme as respostas das perguntas subjetivas observa-se também que os irmãos não colocaram os interesses da empresa acima dos interesses pessoais como diz Gonçalves (2000) acarretando assim na ausência de um ambiente de trabalho objetivo e racional, respondendo assim os objetivos específicos que são analisar a relação do conflito entre irmãos e a interferência na empresa e analisar a influência da família nas atividades laborais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse trabalho foi avaliar os motivos dos conflitos entre os sócios na Rede Igrejinha Combustíveis. De acordo com a análise dos questionários identificou-se o motivo determinante do conflito familiar, que foi a incompatibilidade de interesses entre os sócios, assim como a divergências de pensamento sobre a visão estratégica da empresa. O problema da pesquisa “há conflito trabalho/família na empresa familiar Rede Igrejinha Combustíveis em Brasília?” Foi respondido pelas respostas adquiridas e conversas realizadas pessoalmente com os gestores da empresa, onde se percebeu que houveram conflitos no trabalho provocados pelo conflito trabalho/família. Dessa forma, percebe-se que a pouca ou às vezes nenhuma distinção entre ambiente empresarial e familiar é um fator gerador de conflitos, pois os interesses da empresa acabam se confundindo com o convívio e interesse familiar.

O questionário do presente estudo teve algumas limitações como: a relação familiar do entrevistador com os entrevistados que causou certa resistência em alguns sócios nas respostas; e o atual momento de separação que a empresa está passando. Ademais, alguns sócios não desejaram ser entrevistados pessoalmente, somente por meio eletrônico, devido ao momento de separação de bens da empresa, em consequência disso pode existir ausência de clareza e precisão em todas as respostas.

Sugere-se futuramente aplicar a pesquisa novamente para comprovar se as respostas dadas por todos os sócios foram verídicas e se houve conflito no trabalho/família provocado pelos laços familiares ou os laços familiares geraram um conflito dentro do trabalho. Uma vez que os interesses divergentes, motivo dos conflitos, podem ter surgido ao longo do trabalho ou ao longo da relação familiar.

Entender que os sócios, devem saber dividir os papéis de cada um é fundamental para o crescimento e desenvolvimento da empresa. Uma vez que ao prevalecer sempre o interesse da empresa em relação aos interesses particulares, a empresa obterá êxito, sem conflitos entre os sócios familiares.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B; AGUIAR, C. V. N. Conflito trabalho-família. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BENETTON: **A família, a empresa e a marca** – Jonathan Mantle; [tradução Dinah de Abreu Azevedo]; São Paulo: Nobel, 1999.
- BERG, E. A. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1996.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- BRETT, J. Managing organizational conflict. **Professional Psychology: Research and Practice**, v.15, p.644-678, 1984
- BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.
- FONSECA, Marcello P. L. **O Impacto de Férias Remuneradas na Produtividade**: uma análise econométrica em cross-section. Monografia de conclusão de curso, 2016.
- GERSICK, K. E., Davis, J. A., Hamptom, D. M. M. & Lansberg, I. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, Sergio de Castro. **Patrimônio, família, empresa**: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy Management Review**, v. 10, p.76-88, 1985
- KABANOFF, B. Potential influence structures as sources of interpersonal conflict in groups and organizations. **Organizational Behavior and Human Decisions Process**, v.36, p.113-141, 1985.
- LEONE, Nilda Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. Editora Atlas, 2005.
- LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Rio de Janeiro: BNDES/Pnud, 1998.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MARTINS, M. L. Os difíceis caminhos da empresa familiar. **Indústria e Produtividade**, Rio de Janeiro, nº145, p. 20-24, maio de 1981.

MARTINS, M. C. F.; ABAD, A. Z.; PEIRÓ, J. M. **Conflitos no ambiente organizacional**. In: SIQUEIRA, MMM (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2014

MCMILLAN, H. S.; MORRIS, M. L.; ATCHLEY, E. K. Constructs of the work/life interdate: a synthesis of the literature and introduction of the concept of work/life harmony. **Human Resource Development Review**, v. 10, n.1, p.6-25, 2011.

MICHAELIS, DICIONÁRIO. **Dicionário Online**. Disponível em: < <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em 23 de março de 2017.

MILSTEIN, M.; LUSTHAUS, C. S.; LUSTHAUS, E. W. The setting and the probabilities In: MILSTEIN, M. M. **Schools, conflict, and change, teachers college**. New York: Columbia Univesity, 1980. p. 5-14

NASCIMENTO, E. **Comportamento organizacional**. 1. ed. Curitiba: IESDE, 2012.

NETEMEYER, R. G.; BOLES, J. S.; MCMURRIAN, R. Development and validation of work-family conflict and Family-work conflict scales. **Journal of Applied Psychology**, v.81, n.4, p.400-410, 1996.

NETO, DOMINGOS RICCA. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL, 1998.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHEIRO REBOUÇAS DE PINHO. **Empresa Familiar Como fortalecer o empreendimento e aperfeiçoar o processo sucessório**. 3. ed. Local: Atlas, ano. P. 08.

PALOMO, Katia Guimarães Sousa. **Laços de Sangue na empresa**. Editora da UESC: Ilhéus, BA, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

SEBRAE disponível em: <http://vix.sebraees.com.br/es/manualempresario/pag_imp_man_emp.asp?cod_assunto=97&ds_assunto=Empresa%20Familiar&cod_grupo=8>
Acesso em: março de 2017

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ANEXO A

Questionário

Sou Aluno graduando em administração no UNICEUB, esta pesquisa acadêmica, visa apurar e identificar possíveis fontes de conflitos dentro de uma empresa familiar. Dessa forma, todas as respostas aos questionários serão anônimas, com isso em mente, os resultados serão apresentados em forma de estatísticas com o intuito de se expandir a fronteira de conhecimento acadêmico.

EMPRESA: REDE IGREJINHA
Idade:
Grau de Escolaridade:
Cargo:

Como você avalia a relação entre a sua vida no trabalho e na família?

Avalie, de acordo com a escala abaixo, cada um dos itens, que descrevem formas de como seu trabalho interfere na sua vida familiar e vice-versa. Na coluna ao lado de cada item assinale seu nível de concordância com a ideia apresentada.

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente

1. As demandas do meu trabalho prejudicavam na minha vida familiar.	
2. Devido à quantidade de tempo que dedicava ao trabalho, tinha dificuldades em cumprir minhas responsabilidades familiares.	

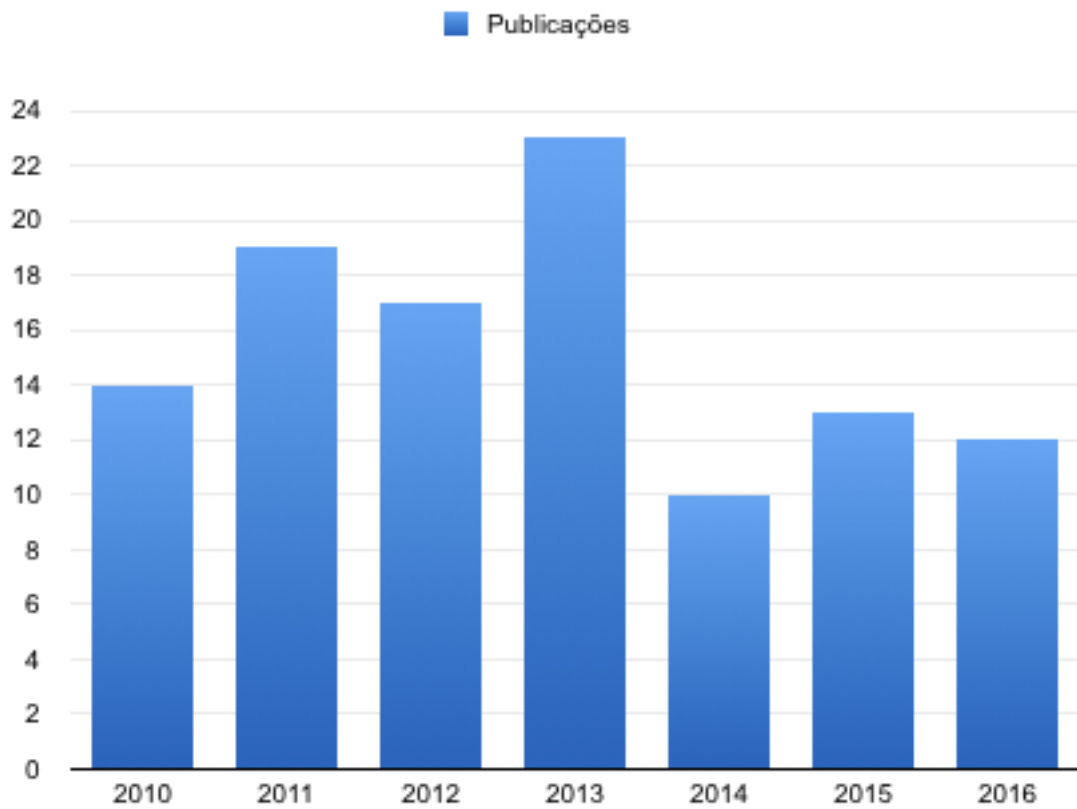
3. Por causa das demandas do meu trabalho, não conseguia fazer as atividades que gostaria de fazer em casa.	
4. As pressões do meu trabalho restringiam a liberdade de planejar as minhas atividades familiares.	
5. Os meus deveres no trabalho me levavam a mudar meus planos para as atividades familiares.	
6. As demandas da minha família prejudicavam nas minhas atividades de trabalho.	
7. Eu precisava adiar atividades de trabalho por causa de demandas que surgiam quando estava em casa.	
8. Por causa das demandas da minha família, não conseguia fazer as coisas que precisava no trabalho.	
9. Minha vida doméstica interferia nas minhas responsabilidades no trabalho (como chegar no horário, cumprir as tarefas e a jornada de trabalho)	
10. As pressões geradas pela minha família interferia no meu desempenho no trabalho.	

Perguntas:

1. Como você avalia uma sociedade formada por familiares de 1º grau?
2. Quanto às relações familiares interferem nesse tipo de sociedade em termos de decisões de 1º escalão?
3. Quanto às relações familiares interferem nesse tipo de sociedade em termos de decisões direcionadas ao 2º escalão?
4. Qual a sua percepção sobre a corrupção nas empresas familiares?
5. Qual probabilidade você formaria uma nova empresa familiar?

ANEXO B

Figura – Publicações cujo tema é ‘empresa familiar’



Fonte: Scientific Electronic Library Online. Elaborado pelo autor.

