

**FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

CRISTIANE DA CRUZ CAMARGOS

**ESTUDO DO COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO
DE UMA EMPRESA FAMILIAR NA CIDADE DE
JOÃO PINHEIRO – MG NO ANO DE 2018**

**JOÃO PINHEIRO - MG
2018**

CRISTIANE DA CRUZ CAMARGOS

**ESTUDO DO COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO
DE UMA EMPRESA FAMILIAR NA CIDADE DE
JOÃO PINHEIRO – MG NO ANO DE 2018**

Artigo apresentado a Faculdade Cidade de João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em administração.

Esp. Bráulio Emílio Maciel Faria

JOÃO PINHEIRO - MG

2018

CRISTIANE DA CRUZ CAMARGOS

Artigo apresentado a Faculdade Cidade de João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em administração.

Cristiana da Cruz Camargos

Aprovado em: João Pinheiro MG ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA:

Bráulio Emílio Maciel Faria
(Orientador. Faculdade Cidade de João Pinheiro). (FCJP)

Coordenador do Curso
Faculdade Cidade de João Pinheiro MG.

Nome do Professor (a). Dra. Maria Célia Silva Gonçalves
Avaliador Articulação
Membro 2= Instituição: Faculdade Cidade de João Pinheiro MG.

Nome do Professor (a). Ms. Vasti Mendes da Silva Rocha
Avaliador Articulação
Membro 3= Instituição: Faculdade Cidade de João Pinheiro MG.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, pelas alegrias vividas, por tantas pessoas boas que me foram apresentadas, e que me ajudaram a escolher os caminhos certos para trilhar, por me mostrar que as dificuldades nos ensinam e dar valor as conquistar do dia a dia.

Aos meus pais Ana Maria da Cruz e Valmir da Cunha Camargos, deixo aqui meus sinceros agradecimentos, pois sem eles nada teria sentido, foram muitas as turbulências vividas e todas superadas através do amor investido na família e do carinho que sempre dedicaram a minha criação.

Agradeço a todos os meus professores que se dedicaram a transmitir o melhor dos seus conhecimentos e em especial ao meu orientador Bráulio Emílio Maciel Faria, que dispôs de seu tempo para me auxiliar na construção desta pesquisa, muito obrigada pela dedicação, pela troca de saberes, pelo apoio e incentivo que tornou possível a conclusão deste artigo. Agradeço a Dra. Maria Célia Gonçalves que através de muita dedicação, amor e paciência em suas aulas de TCC, me fez compreender o quão é importante pesquisar, ela me fez compreender que por mais simples que uma pesquisa seja sempre nos trará algo de novo. Agradeço aos meus colegas de sala, vocês foram incríveis! É se tornaram uma segunda família para eu, que aprendi a conviver e respeitar e levarei comigo para a vida toda. Agradeço a FCJP que disponibilizou os melhores profissionais, um ambiente agradável, amigável e receptivo para meus ensinamentos, obrigada pelos serviços prestados!

Quero com muito carinho agradecer aos meus familiares, amigos e as pessoas que direta ou indiretamente fizeram com que minha jornada fosse possível, a minha irmã Julli Anne Cruz Rocha que sempre esteve ao meu lado, as minhas irmãs Juliane Ferreira e Ana Paula Cunha Cruz que tanto amo, aos gestores e funcionários da empresa familiar pesquisada, vocês foram fundamentais para a conclusão deste artigo. Agradeço imensamente ao Sr. João Olavo Ferreira e a Sra. Iracema Cabral Souza Ferreira (*in memoriam*), pois eles me incentivaram a iniciar o ensino superior, me deram suporte e conselhos que levarei para toda a vida.

DEDICATÓRIA

Dedico esse artigo a Deus que me ilumina e protege sempre, a minha família, amigos, colegas e professores que percorreram junto comigo essa caminhada.

ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR NA CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – MG NO ANO DE 2018

Cristiane da Cruz Camargos*

Bráulio Emilio Maciel Faria**

RESUMO

A presente pesquisa estudou o comportamento organizacional no processo de gestão de uma empresa familiar na cidade de João Pinheiro – MG no ano de 2018 analisou o conceito e definição de empresa familiar, que é constituída de dois ou mais membros e o comportamento organizacional da empresa, que é o estudo dos comportamentos dos indivíduos nas organizações, buscando identificar qual o modelo de gestão é exercido pelos proprietários, e definir que influência essa gestão exerce sobre o comportamento dos funcionários, como são resolvidos e solucionados os problemas da empresa e qual o grau de envolvimento dos colaboradores nos processos de desenvolvimento e resolução de problemas, ressaltando a influência dos familiares que são funcionários da empresa na convivência e harmonia do ambiente de trabalho. A pesquisadora dispôs da modalidade qualitativa, exploratória e descritiva, por meio do processo de *survey* com os funcionários, e entrevista com os proprietários da instituição. Os resultados ressaltam a importância do bom diálogo e comunicação entre colaboradores e proprietários, transformando o ambiente de trabalho em um local de desenvolvimento mútuo. Nota-se o compromisso individual no cumprimento das tarefas, onde cada colaborador tem autonomia para opinar desenvolver suas habilidades. A empresa desenvolve e gera oportunidades aos novos colaboradores, tornando-se um local de aprendizagens para os que iniciam uma carreira profissional.

Palavras-chave: Empresa familiar, comportamento, gestão.

ABSTRATCT

The present study studied the organizational behavior in the management process of a family business in the city of João Pinheiro - MG in the year 2018 analyzed the concept and definition of family business, which is made up of two

* Graduação em Administração, atuando em área de compras.

E-mail: cristianecruzcamargos@hotmail.com

** Especialista em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos pela Associação Educacional de Patos de Minas (2016), Graduação em Administração pela Associação Educacional de João Pinheiro (2012). Atualmente é Coordenador de Recursos Humanos e Professor de Ensino Superior da Faculdade Patos de Minas, Professor de ensino superior da Associação Educacional de João Pinheiro e Coordenador de Recursos Humanos. Tem experiência em área de Administração, com ênfase em Administração. E-mail: braulioemilio@gmail.com

or more members of the same family and organizational behavior of the institution, which is the study of the behavior of individuals in organizations, seeking to identify the management model is exercised by the owners, and define what influence this management exerts on the behavior of employees, how are solved and solved the problems of the company and which the general involvement of employees in the processes of development and problem solving, highlighting the influence of the family members who are employees of the company in the coexistence and harmony of the work environment. The researcher had the qualitative method, exploratory and descriptive, through the process of survey with the employees, and interview with the owners of the institution. The results highlight the importance of good dialogue and communication between employees and owners, transforming the work environment into a place of mutual development. Note the individual commitment in the accomplishment of the tasks, where each employee has the autonomy to opine to develop their abilities. The company develops and generates opportunities for new employees, becoming a place of learning for those who start a professional career.

Keywords: Family business, behavior, management.

I – INTRODUÇÃO

A maioria das empresas brasileiras são de origem familiar e a anos se estuda o comportamento das pessoas e a transição das organizações aos sucessores. O comportamento organizacional estudar e analisa o comportamento dos indivíduos nas organizações, de forma a identificar, analisar e conseqüentemente tomar decisões sobre eles e suas ações.

Através da análise do comportamento organizacional é possível alcançar metas medindo os resultados e corrigindo as falhas, remodelando os métodos para que se possa obter os resultados previstos. Nos diversos contextos sociais, econômicos, políticos e culturais as mudanças são constantes; a globalização impera e o imediatismo tornou-se a bússola do homem contemporâneo e de um mercado cada vez mais exigente e mutável.

Neste estudo foi analisado o comportamento organizacional no processo de gestão de uma empresa familiar. A empresa foi fundada em 18 de maio de 2000, por dois irmãos, tendo como atividade principal o comércio varejista de medicamentos veterinários.

Ela possui um quadro de funcionários composto por familiares e profissionais da cidade de modo a se enquadrar nos padrões de empresa

familiar, e se localiza na cidade de João Pinheiro, que é o maior município em extensão territorial do noroeste de Minas Gerais, com 10.727,471 km², composto por 07 distritos, 09 vilas, com a população estimada em 48.751,000 pessoas no ano de 2017 segundo dados do IBGE (IBGE, 2017).

Este estudo teve como objetivo identificar e caracterizar a prática de gestão adotada pela empresa, para estabelecer reflexões críticas sobre a necessidade de aprimoramento do modelo organizacional existente e possíveis ações a respeito, no sentido de promover o desenvolvimento da organização, e consequentemente das organizações da região em que está localizada.

Para desenvolver esse projeto de pesquisa foi necessário buscar conhecimentos já existentes na área, formular o problema e o modo de enfrentá-lo, coletar e analisar dados, e tirar conclusões, assim como aprender a lidar com o desconhecido e a encontrar novos caminhos. Para a autora a pesquisa proporcionou o conhecimento sobre a estrutura comportamental da região em que reside, uma vez que o comércio local é basicamente constituído por empresas familiares.

A relevância social se consiste em promover informações à população, que direta ou indiretamente poderão auxiliá-las nas tomadas de decisões, gerando assim possíveis mudanças. João Pinheiro tem seu comércio composto por pequenas empresas, sendo que a maioria é de estrutura familiar, o que demonstra a importância de se estudar a estrutura organizacional na gestão dessa região.

Como relevância acadêmica objetiva-se contribuir com a produção de conhecimentos nos diversos setores de sua abrangência, sendo sistematicamente planejada e executada através de rigorosos critérios de processamento das informações. A formação profissional de um acadêmico de administração está diretamente ligada a diversos fatores como, a qualidade do ensino, a prática do aluno, conhecimentos teóricos e a capacidade de produção de conhecimento.

De acordo com MARCONE; LAKATOS (2017, P.76):

São investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: (1) desenvolver hipóteses; (2) aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa; (3) modificar e clarificar conceitos.

Foi apresentado na pesquisa as seguintes discussões: Qual modelo de gestão é utilizado pelos proprietários? como a gestão familiar influencia no comportamento organizacional da empresa? Como são realizadas e se existe a participação dos demais familiares integrantes da empresa nas tomadas de decisões? Como são abordados e solucionados os conflitos da organização?

O objetivo geral da pesquisa consistiu-se em compreender qual a influência da gestão familiar no comportamento organizacional da empresa, investigando a realidade; sistematizando os pontos determinantes e analisando-os, para desenvolver e descrever como está sendo desenvolvido o processo de gestão da empresa, e identificar como são tomadas as decisões.

A pesquisa teve como objetivo descobrir como são realizadas e se existe a participação dos demais familiares empregados nas tomadas de decisões, que modelo de gestão é utilizado pelos proprietários e como são solucionados os conflitos da organização.

Esse trabalho inicialmente levantou a hipótese de uma gestão centralizadora e autoritária. Diante do mercado e de concorrências cada vez mais acirradas, ser um bom comunicador e manter uma interação com a equipe pode dar ao administrador vantagens, tais como conhecer seu empreendimento através da visão do colaborador, ser parceiro e contar com uma equipe dedicada e empenhada em fazer o seu melhor.

Esperava-se que houvesse conflitos de interesse rivalidades dentro da organização, levando em conta que não é fácil compreender e lidar com as pessoas e as diferentes situações do cotidiano, o que se tornou fundamental para o avanço das empresas. As pessoas não podem ser mecanizadas ou padronizadas, visto que tem comportamentos diferentes, por certo que estudar o comportamento individual e coletivo auxilia nas tomadas de decisões e nas criações de processos gerenciais eficientes e eficazes.

Acreditava-se que existiam reuniões onde eram colocadas em debate as questões a serem resolvidas e as decisões tomadas, visando o melhor para a empresa, e que houvesse a interferência da família na gestão, e que a mesma opinasse sobre as decisões tomadas. O empregador deve manter conceitos e técnicas, para que os processos sejam cada vez melhores, assim sendo, a influência familiar nos processos de tomadas de decisões devem ser estrategicamente analisados.

Também levantou-se a hipótese de que os conflitos fossem resolvidos através de diálogos e reuniões, uma vez que colaboradores satisfeitos e felizes no trabalho são capazes de produzir mais, além disso, tem influência direta na formação de conceitos dos clientes, conseqüentemente podem propagar uma imagem boa ou ruim da empresa. Aprender como lidar com conflitos é uma estratégia que tem por objetivo prevenir desavenças, ou aprender como as resolver de maneira satisfatória.

II - METODOLOGIA E FONTES

Os procedimentos metodológicos para embasar este estudo caracterizaram-se como sendo de pesquisa quantitativa e qualitativa para descrição e análise dos dados.

A pesquisa qualitativa e quantitativa foi utilizada devido às suas características que de acordo com MARCONE; LAKATOS (2017, p.76):

Consistem em investigações de pesquisa empírica, cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Qualquer desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e pelos controles estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses.

Os dados para elaboração do estudo foram coletados utilizando uma entrevista estruturada com um dos sócios que é o gestor geral responsável pela administração e coordenação da empresa, e a aplicação de um questionário fechado para os colaboradores e familiares que trabalham na

mesma, cuja distribuição e posterior coleta se deram por intermédio da pesquisadora.

Foi utilizado o modelo de pesquisa por meio de amostragem selecionando 09 dos 12 colaboradores que trabalham na empresa, a pesquisadora selecionou 01 ou mais colaboradores de cada setor de forma aleatória. Macedo et al, (2013, apud BABBIE,1999) “*Survey*, termo em inglês que se destina a pesquisa em grande escala caracteriza-se por ser uma abordagem quantitativa, que visa apresentar as opiniões das pessoas por meio de questionários ou entrevistas.”

MARCONE; LAKATOS (2017, p. 94) Define questionário como sendo:

Questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio, por um portador ou por algum meio eletrônico; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

A pesquisadora visitou as instalações, e observou a rotina organizacional para traduzir de forma clara a realidade da instituição.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social., (MARCONE et al, 2017 p.88).

O processo de entrevista é fundamental para que ocorra uma interação maior dos fatos, assim a autora teve a possibilidade de formular questões antes não analisadas, também identificar de imediato à veracidade dos dados apresentados diante de um diálogo aberto.

III – REVISÃO DE LITERATURA

3.1 - Comportamento Organizacional

O Comportamento Organizacional (C.O) surgiu nos anos sessenta através de pesquisadores ingleses e desde então seus estudos chamaram a

atenção na área do conhecimento de gestão de pessoas. Esse estudo está relacionado à importância do desenvolvimento do comportamento humano dentro de uma organização, através do tratamento de forma exclusiva dos seus indivíduos, grupos e integrantes, para que haja atitudes e motivação e assim promover a melhoria da eficácia organizacional.

Como veremos Miller ressalta a valorização do colaborador como vantagem competitiva e o conhecimento como forma de aproveitar ao máximo o potencial dos funcionários.

A administração do comportamento organizacional envolve adquirir, desenvolver, administrar e aplicar o conhecimento, as competências e as capacidades das pessoas. Uma abordagem estratégica para o comportamento organizacional se baseia na premissa de que as pessoas constituem o alicerce para a vantagem competitiva de qualquer empresa. (MILLER et al ,2013, p.1)

De acordo com Chiavenato o comportamento Organizacional se estende a uma visão ampla da organização, o ambiente interligado as pessoas.

Campo de estudo que abrange a dinâmica das organizações visualizadas como um todo, envolvidas em um ambiente dinâmico e mutável e internamente constituídas de pessoas, grupos, equipes e unidades táticas que buscam alcançar objetivos estratégicos, táticos e operacionais de curto, médio e longo prazos no sentido de garantir competitividade e sustentabilidade para atender às expectativas dos seus stakeholders. (CHIAVENATO, 2014, P. 7)

O estudo do comportamento organizacional se estende por várias áreas do conhecimento, entre elas a psicologia, ciência política, sociologia, dentre outros, e cada estudo tem suas relevâncias para compreender os comportamentos dos indivíduos nas organizações.

3.2- Empresa Familiar

São inúmeros os autores com produções referentes ao tema empresa familiar na área da administração, citaremos alguns e perceberemos que eles têm definições distintas sobre o tema.

Lodi (1998, p.6), diz que:

Empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família de um fundador.

Para ele não só o sobrenome é mantido na empresa, mas também existe a preservação dos valores que são passados de pai para filho, de gestor para sucessor.

Bornholdt (2005, p.34) define como: “qualquer organização com vínculos que vão além do interesse societário e econômico”. Ou seja, não está ligada diretamente ao sangue ou sobrenome mas também a vínculos sociais.

Garcia (2001, p. 8) considera a “empresa familiar àquela que é controlada por uma ou mais famílias”. Sendo assim, a gestão não está diretamente ligada a uma só família, podendo haver mudanças de valores e sobrenomes.

As empresas familiares acompanham o ritmo de desenvolvimento da sociedade, podendo-se dizer que na idade média elas já existiam isso se comprova no fato de que as profissões eram passadas de pai para filho e permaneciam por gerações como fonte de renda familiar. Podemos citar como exemplos os sapateiros, cozinheiros, fazendeiros, alfaiates, ferreiros dentre outras profissões que eram repassadas por décadas.

Segundo Smith (2002, p.15) “Todo homem estava obrigado por um princípio religioso a seguir a ocupação de seu pai e estaria cometendo o mais nefasto sacrilégio se mudasse para outra”.

Com passar dos anos as empresas familiares perdem algumas de suas características isso ocorre devido à passagem de geração para geração.

De acordo com Oliveira (2010, p.7) “Em termos históricos, as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal”.

A chegada da corte de Portugal ao Brasil desencadeou um novo ciclo de empresas, já que sua volta não seria algo breve a ocorrer. Anos mais tarde

as empresas se expandiram tomando novos rumos ganhando forças na agricultura.

Atualmente as empresas familiares são as mais abrangentes no mundo, e sua maior parcela brasileira se encontra nas mãos dos descendentes imigrantes. Lansbeg et al, (1996, apud OLIVEIRA, 2006) afirmam “que aproximadamente 70% das empresas em todo o mundo pertencem a famílias, e que 30% sobrevivem a segunda geração e uma minoria a terceira”.

Estudiosos apontam, portanto que praticamente todas as empresas teriam um dia sido familiar, uma vez que se classifica como familiar toda empresa ligada a uma família pelo menos durante duas gerações.

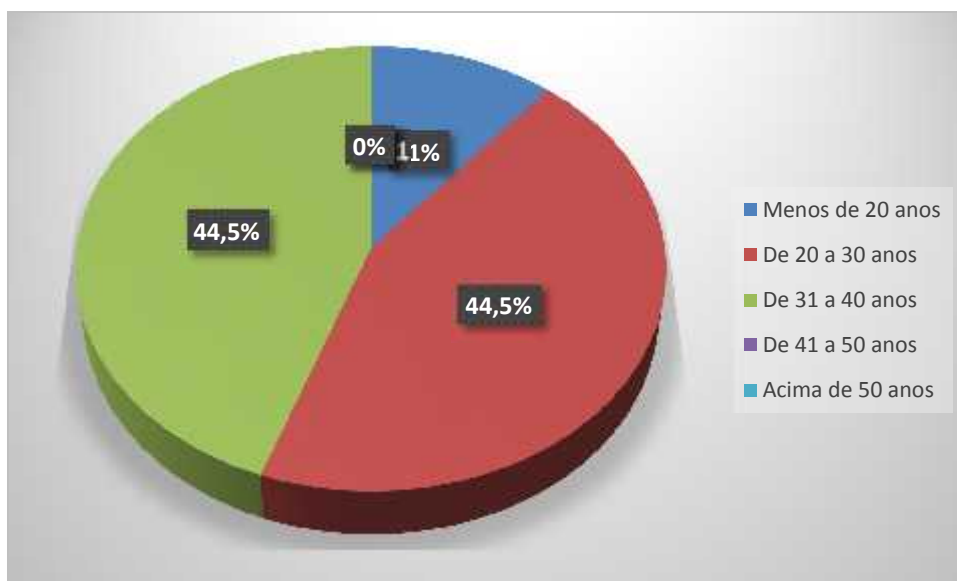
Vale ressaltar que nas organizações familiares existem problemas, em sua maioria estão relacionados à gestão, isto é, quando o paternalismo é colocado à frente da administração, perdendo assim a identificação da autoridade predominante. Identifica-se como um problema a não separação do ambiente familiar ao ambiente profissional, o que pode ocasionar desconforto e mal estar no ambiente de trabalho.

As empresas familiares são dominantes estruturas econômicas, e contextualizam mudanças empresariais sendo alvos de estudos e observações, pela importância econômica que representam. É grandiosa a contribuição que as empresas familiares podem proporcionar as organizações, neste aspecto podemos citar a cultura, inovação e novos contextos de administração, que elevam e agregam valor aos negócios.

IV – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para obtenção das respostas das problemáticas abordadas na pesquisa, foi aplicado um questionário para 09 colaboradores selecionados, contendo 05 questões fechadas e 01 aberta. Os dados coletados foram analisados individualmente, e as respostas representadas nos gráficos a seguir.

Gráfico 01 – Idade dos colaboradores



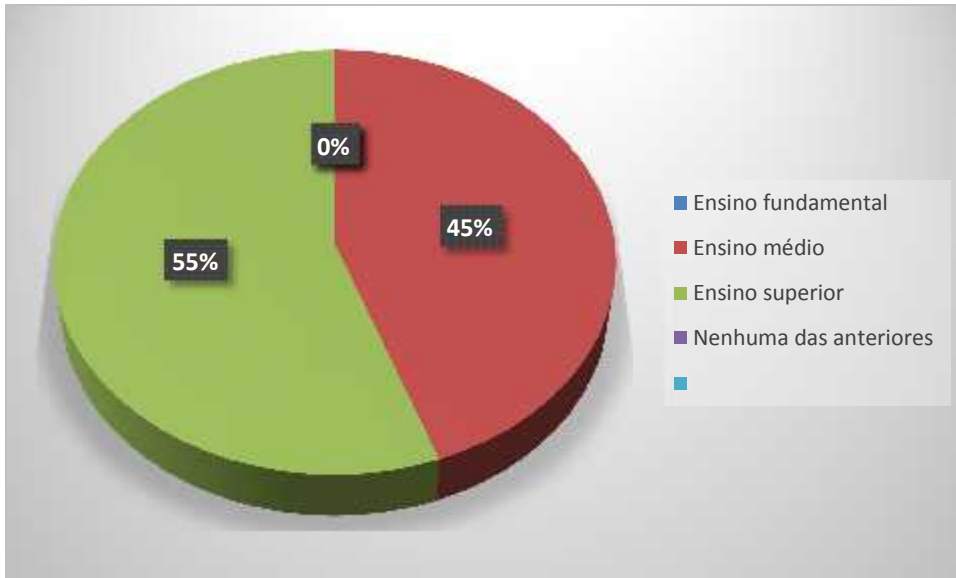
FONTE: Pesquisa direta, 2018.

O gráfico acima demonstrou que 11% dos colaboradores têm menos de 20 anos, 44,5% tem idade entre 20 e 30 anos e os outros 44,5% tem idade entre 31 a 40 anos. As informações coletadas demonstraram que a organização não tem um padrão de idade pré-definido para suas contratações, o que pode levar a uma variação nos comportamentos dos colaboradores, conforme a maturidade e profissionalismo adquiridos.

Sempre que alguma coisa nova é tentada, as pessoas precisam aprender o que não fazer ao mesmo tempo em que tentam fazê-la corretamente. Uma pessoa somente sabe de fato o que fazer quando também sabe o que não fazer, e esse conhecimento vem com a experiência. (ADIZES, 1997, p.100)

As experiências adquiridas com qualidade se tornam oportunidades futuras, o aprendizado recebido através da prática se potencializa transformando inexperiência em profissionais qualificados.

Gráfico 02 – Grau de escolaridade



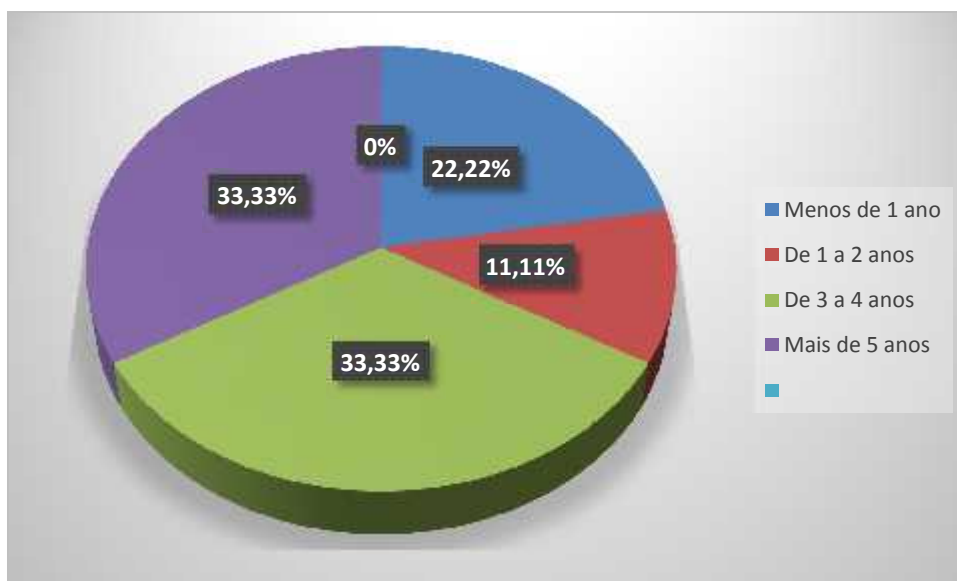
FONTE: Pesquisa direta, 2018.

O gráfico 02, apresentou o grau de escolaridade dos colaboradores, e os resultados demonstram que 45% possuem o ensino médio completo e 55% possuem ensino superior.

Em todas as áreas de atuação o ambiente organizacional pode ser estruturado e moldado de forma que novos conhecimentos sejam regularmente criados, disseminados e utilizados, agregando valor ao produto ou serviço oferecido e proporcionando vantagem competitiva. (ALMEIDA et al. 2011, p.1)

Percebe-se através dos resultados que existe uma busca pela profissionalização através da graduação, sendo benéfico para a empresa que direta ou indiretamente usufrui da capacitação de seus colaboradores, outrora os proporciona a experiência e a prática.

Gráfico 03 – Tempo de trabalho

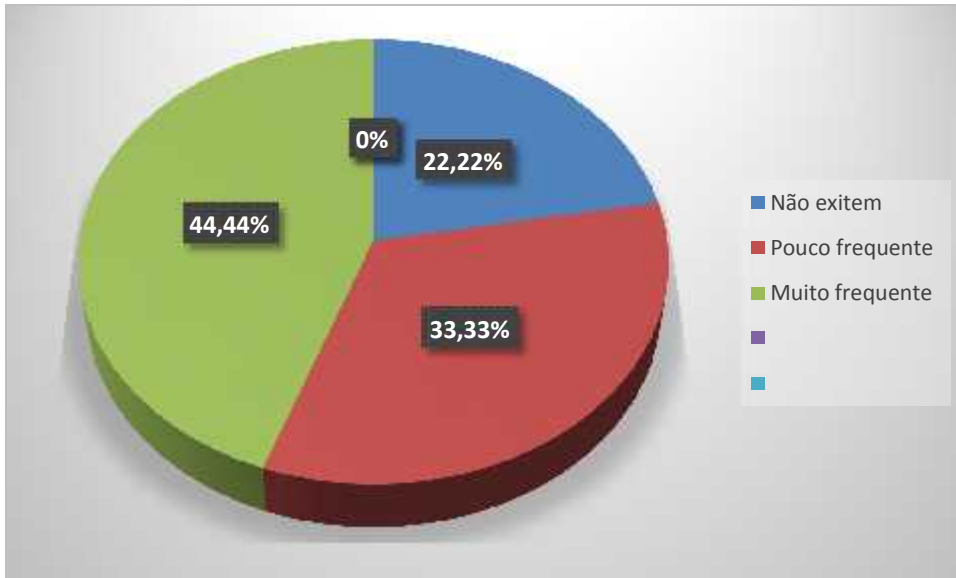


FONTE: Pesquisa direta, 2018.

Os resultados do gráfico acima ilustram o tempo de trabalho dos funcionários na empresa, observa-se que 22,22% tem menos de 01 ano de prestação de serviços, 11,11% tem de 01 a 02 anos, 33,33% tem de 03 a 04 anos e 33,33% tem mais de 5 anos.

Nota-se que a maioria dos funcionários tem mais de um ano de trabalho, isso é um ponto positivo, uma vez que os desligamentos podem se tornar inviáveis, pois para que se tenha bons resultados são necessários conhecimento e experiência sobre os processos e procedimentos, neste sentido, Dutra (2009, p.72-73), diz que “é fundamental para a empresa ter clareza sobre sua necessidade de pessoas ao longo do tempo, tanto em termos quantitativos quanto em termos qualitativos”.

Gráfico 04 – Conflitos entre os funcionários



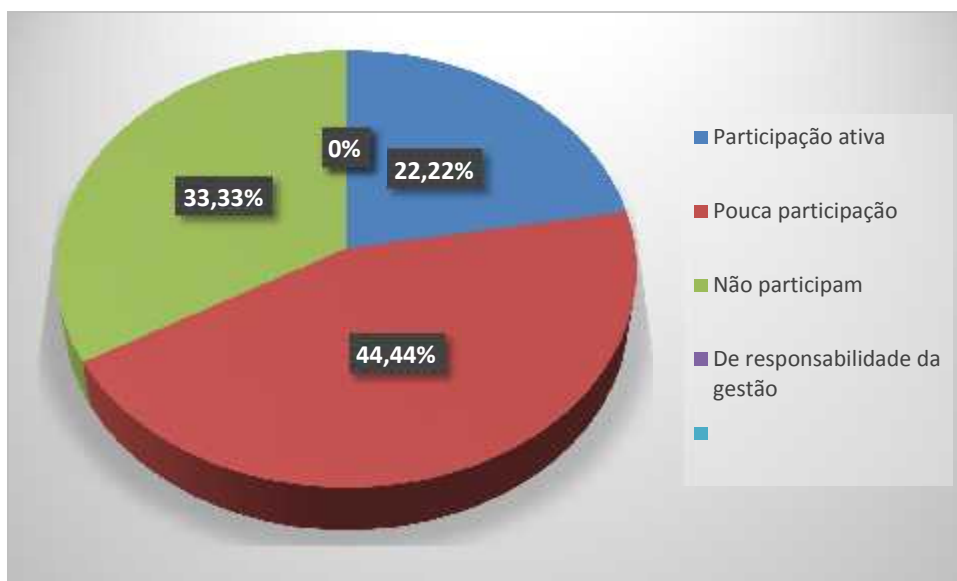
FONTE: Pesquisa direta, 2018.

Através dos dados do gráfico foi possível identificarmos que 22,22 dos colaboradores afirmam que não existem conflitos entre eles, 33,33% afirmam que existem conflitos, porém com pouca frequência e 44,44% afirmam que existem conflitos e que são muito frequentes. A maior parte dos pesquisados afirmam que os conflitos são muito frequentes, o que pode ser preocupante quando considerado o clima da organização.

Conforme Chiavenato (2001, p.79) diz, “Os conflitos embora nem todos desejáveis são os elementos geradores das mudanças e do desenvolvimento da organização”.

É a partir dos conflitos que se criam as ideias, as soluções, os conflitos geram condições inesperadas que despertam a necessidade de melhorar.

Gráfico 05 – Participação dos colaboradores nas resoluções dos problemas da organização



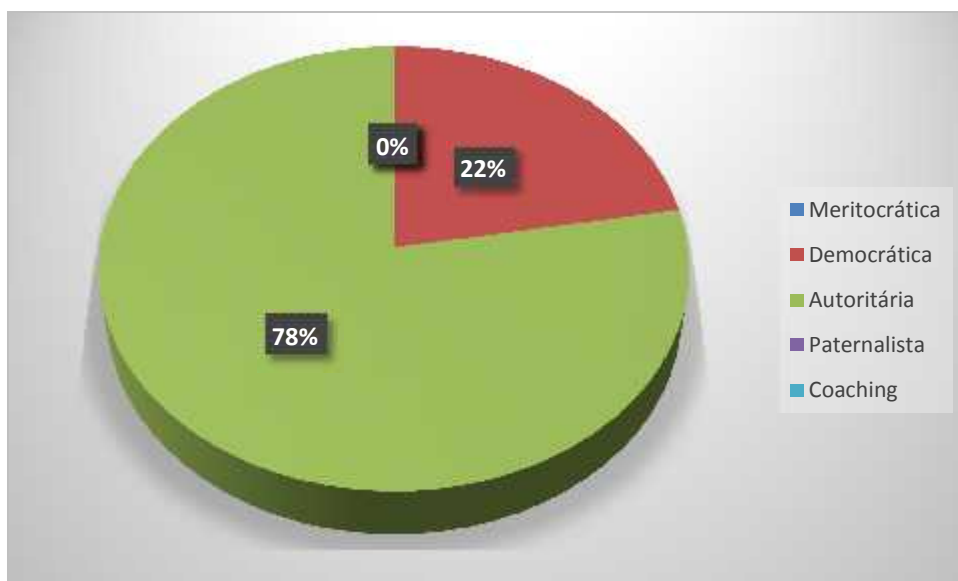
FONTE: Pesquisa direta, 2018.

O gráfico 05 demonstra a participação dos funcionários nas resoluções dos problemas da empresa, 22,22% afirmam terem participação ativa, 44,44% afirmam terem pouca participação, 33,33% afirmam não terem participação. De acordo da análise do gráfico foi possível identificar que a maioria dos colaboradores possui algum tipo de participação.

“A informação é um recurso efetivo e inexorável para as empresas, especialmente quando planejada e disseminada de forma personalizada, com qualidade inquestionável e preferencialmente antecipada para facilitar as decisões.” (REZENDE, 2005 p.247).

Contudo, isso indica que a empresa está aberta a ouvir as sugestões dadas, podendo então filtrar as melhores com o objetivo de minimizar o tempo gasto com problemas.

Gráfico 06 – Modelo de gestão predominante na empresa



FONTE: Pesquisa direta, 2018.

A leitura do gráfico 06 relataram qual o modelo de gestão predomina na empresa, 22% dos colaboradores descrevem que a gestão é democrática, pois os funcionários participam das decisões, os outros 78% dizem ser autoritária conforme escrevem nos relatos abaixo:

“Autoritária, pois todas as decisões tomadas são decididas unicamente pelos gestores” (Relato 01)

“Autoritária, tudo foca em apenas 01 gestor, onde o mesmo faz todas as tomadas de decisões”. (Relato 02)

“Autoritária, gestão mais visada ao gestor onde se caracteriza pouca oportunidade, onde o gestor se sobrecarrega ao invés de dividir os problemas com os colaboradores, se essas dificuldades fossem divididas seria bem mais fácil chegar a um resultado positivo para a empresa, talvez muitas das vezes o que dificulta e a falta de confiança no funcionário”. (Relato 03)

“Autoritário, apenas um gestor decide as situações da empresa, centralizador desde os pequenos problemas até os maiores, o que às vezes gera conflitos. Os problemas devem ser discutidos e as melhores decisões serem tomadas”. (Relato 04)

Analisando os dados da questão 06 percebe-se que a gestão predominante é a autoritária e está centralizada em um dos dois gestores,

porem existe traços da gestão democrática que foi afirmada por alguns colaboradores e comprovada na questão 05.

“Autoridade *sf.* Direito ou poder de fazer-se obedecer, dar ordens, tomar decisões, agir.” FERREIRA, (2001, p.77).

A entrevista com o gestor teve como objetivo analisar e compreender a visão da gestão através do proprietário e posteriormente confrontarmos com as dos colaboradores, a fim de visualizarmos com clareza a interação das duas partes.

1º pergunta: Como é definida a divisão de poderes entre os proprietários?

“O comando da loja fica em minha responsabilidade enquanto meu irmão se responsabiliza pela fazenda, que também faz parte do grupo, somos hoje 03 lojas mais uma fazenda.” (Gestor)

A administração dos negócios da família foi dividida em duas partes, as lojas ficam no comando e administração de um dos irmãos e a fazenda sobe o comando e a administração do outro, no entanto os dois trabalham em ambas as empresas, essa atitude faz com que nenhuma das partes se sobrecarreguem e possam administrar suas responsabilidades com liberdade sem grandes interferências um do outro.

Administração é o processo ou atividade de tomar decisões sobre recursos e objetivos. O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle. (MAXIMIANO, 2017 p.3).

Ao se colocar a frete do controle geral da empresa o gestor assume a responsabilidade sobre seu desenvolvimento, contudo suas decisões tem que ser precisas e bem planejadas.

2º pergunta: As tarefas são definidas de forma clara para toda a equipe?

“As tarefas são bem definidas para cada colaborador! antes não fazíamos reuniões, agora fazemos todos os meses e estabelecemos metas para o cumprimento das tarefas de todos os setores, além disso, iniciamos um projeto de rotatividade de cargos, a cada ano mudaremos a função dos colaboradores, assim todos conheceram o trabalho uns dos outros, e poderão suprir a falta de

alguém caso seja necessário, porém como está em fase inicial ainda não sabemos se será uma boa estratégia.”
(Gestor)

A gestão se arisca com novas estratégias e está aos poucos aderindo novos conceitos, Glegg et al. (2014, p.57) diz que “Na divisão do trabalho, cada funcionário se torna especialista numa tarefa, economizando o tempo da troca de tarefas, aumentando, desta forma, a eficiência”, mudar o funcionamento de uma empresa requer coragem e tempo para as adaptações necessárias.

3° pergunta: Os colaboradores tem voz ativa na resolução dos problemas organizacionais?

“Dentro de cada setor sim! Como as tarefas são bem definidas os colaboradores podem opinar para resolver os problemas e fazer sugestões dentro do seu setor.”
(Gestor)

A decisão da gestão em manter cada colaborador restrito ao seu setor visa minimizar conflitos e maximizar a produtividade. MIRLENE et al. (2013, p.56) Fala que equipes que trocam opiniões e são incentivadas a trocar opiniões sobre as tarefas são forte e geram maior comprometimento e satisfação ao grupo para com as decisões. Mirlene exalta a interação dos grupos para maximizar a força da equipe, e a gestão da empresa pesquisada foca no potencial individual de cada colaborador.

4° pergunta: A empresa é aberta as sugestões e opiniões dos colaboradores em relação ao funcionamento da organização?

“Sim! Todas as sugestões são colocadas em pauta nas reuniões.” (Gestor)

A elaboração mensal das reuniões disponibiliza aos colaboradores a oportunidade de expor de forma democrática suas sugestões, e ao mesmo tempo proporciona a empresa um feedback dos funcionários, que por sua vez mantem um contato direto com os clientes e isso os tornam as pessoas mais indicadas para transmitir aos gestores suas avaliações sobre a organização.

5° pergunta: A empresa reconhece o trabalho realizado pelos colaboradores? De que forma esse reconhecimento é feito?

“Eu não tinha esse conceito em relação aos colaboradores, agora após a colocação das metas isso mudou, não sou eu quem faz as avaliações, mas os próprios funcionários. São determinados 10 tópicos a serem melhorados dentro da empresa em um todo, e cada um faz sua votação no colega que escolha, no final nós pegamos essa votação e damos uma premiação para o mais votado, que pode variar em até 1 salário mínimo.”
(Gestor)

É tradicional no mercado de trabalho a modalidade de recompensa por meta, o objetivo geral é fazer com que o funcionário sinta vontade e tenha disposição para alcançá-las, é ao final receber a premiação. BERGAMINI, et al, (2013), diz que “A utilização de variáveis do meio ambiente para incentivar ou amedrontar alguém soa como se todos tivessem as mesmas características e desejos”, ele ressalta o fato de que nem todas as pessoas se motivam pelas mesmas coisas, isso mostra que o empreendedor de hoje tem que usar mais do que o dinheiro para motivar e passar a criar novas alternativas.

6° pergunta: Como são solucionados os problemas da empresa?

“Em reuniões! porém a decisão final é minha.” (Gestor)

Os problemas são postos em pauta nas reuniões mensais realizadas, dessa forma os colaboradores expõem suas sugestões e opiniões, essa é uma forma de fazer com que a equipe interaja e forma efetiva com o dia a dia da organização. Conforme diz Luiz Alves “Problemas existem, soluções também. A união de um grupo ou equipe de trabalho é a base para o sucesso, o líder deve ver além dos problemas as soluções.” Cabe ao líder, gestor encontrar as melhores soluções e colocá-las em prática.

7° pergunta: Por se tratar de uma empresa familiar, qual o grau de envolvimento dos familiares empregados da empresa em relação a gestão da organização?

“Eles dão sugestões mais a definição de toda a estrutura administrativa é minha, a empresa que tem colaborador da mesma familiar é complicada, porque nós temos que

conviver com as adversidades e as particularidades de cada um e tentar adequar a melhor forma possível” (Gestor)

O gestor de pessoas deve ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando o desenvolvimento regular dos trabalhos na organização. O melhor clima possível não elimina a existência de conflitos, mas deve eliminar o conflito Predador aquele que só traz a instabilidade e a incerteza. ARAUJO; GARCIA (2014, p.5)

O convívio familiar do dia a dia já é uma tarefa difícil, que requer cautela e cuidados, no ambiente de trabalho não é diferente, o gestor tem que eliminar os focos de conflitos que geram instabilidades e desavenças.

8º pergunta: Existem conflitos de interesse entre os familiares empregados e os demais funcionários?

“Sim, existem muitos conflitos! Eu estou tentando ser pacificador das adversidades que acontecem para o bem de todos. Eu tento mostrar o objetivo da organização e que o fato de ser uma empresa familiar não significa que eu tenha que me sujeitar aos atritos e as situações de competência, capacidade ou até mesmo conflitos de autoridade dentro da empresa; eu tenho que conviver com isso frequentemente. Todos os funcionários são tratados igualmente independentes dos laços de sangue, não existem benefícios em relação a isso.” (Gestor)

Conflitos entre colaboradores são comuns nas organizações, no entanto, deve-se observar com qual frequência os mesmos acontecem e qual a melhor forma de solucioná-los a fim de manter a ordem e o bom convívio.

Segundo Aninger (2007, p. 1)

Os conflitos existem desde o início dos tempos e é uma realidade sempre presente nas relações humanas e de trabalho. Eles se originam da diversidade de pontos de vista entre pessoas, da pluralidade de interesses, necessidades e expectativas, da diferença entre as formas de agir e de pensar de cada um dos envolvidos.

É importante respeitar as diferenças e saber entender que as pessoas podem ter diversas maneiras de interpretar a mesma situação, e essas diferenças se tornam o ponto de partida para boas ideias.

V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela observação dos aspectos analisados percebeu-se que a gestão de uma empresa familiar requer muita atenção e cuidados, pois não trata-se somente de negócios, mais de uma integração entre as duas partes. Através da pesquisa foi possível confrontar as hipóteses inicialmente levantadas com as análises posteriormente realizadas.

Foi comprovado através da pesquisa que a gestão predominante e a autoritária e as decisões estão centralizadas na pessoa do gestor. O que o tornam um alvo fácil de questionamentos, por tanto, a administração detém controle total sobre o andamento dos negócios, deixando bem claro quem manda e quem obedece. Os familiares não tem influencias sobre a administração, portando os funcionários são tratados igualmente, assim a gestão valoriza o melhor potencial de cada um.

São feitas reuniões onde são expostas as opiniões e sugestões de todos, porém a decisão final e direcionada a gestão. Não existem padrões corretos de como um gestor deve agir dentro de uma organização, isso pode variar de uma empresa para outra e ter influência direta da cultura onde está inserida, o ideal e lidar com as diferenças sempre mantendo a ética e o profissionalismo.

Os conflitos são frequentes e resolvidos através do diálogo, onde o gestor se vê como um possível pacificador. Esses são quase impossíveis de não existir, e de forma complexa contribuem para o desenvolvimento da empresa, visto que as soluções são criadas para sanar problemas e essas geram oportunidade e criam novas possibilidades.

Diante da pesquisa realizada podemos destacar alguns pontos positivos dessa gestão, como definir bem as funções e quem as exerce, até que ponto os colaboradores tem poder e autonomia sobre os colegas, não fazer discriminações entre familiares e funcionários, manter sobre o comando um único gestor para que não exista divergências de mando, esses foram alguns dos aspectos observados na organização pesquisada, é que de fato funcionam.

VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADACHI, P. P. **Família S.A.:** Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo, Atlas, 2006. 26-29 p.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar:** implementação a e prática. São Paulo: Bookman,2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. (01/2014). **Comportamento Organizacional: a Dinâmica do Sucesso das Organizações**, 3rd edição. [Minha Biblioteca]. Retirado de <> acesso em: 25 de abril.2018
- GARCIA, V.P. **Desenvolvimento das famílias empresárias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- HITT, A., M., MILLER, Chet, C., COLELLA, Adrienne. (01/2013). **Comportamento Organizacional**, 3ª edição. [Minha Biblioteca]. Retirado de <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2318-2/>> acesso em 10 de mai.2018
- IBGE. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/joao--pinheiro/panorama>> acesso em:19 mai.2018
- LEONE, G. N.M.D.C. P. (10/2005). **Sucessão na Empresa Familiar:** Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. [Minha Biblioteca]. Retirado de <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522472611/>> acesso em: 10 de mai.2018
- Lodi, J. B. **A empresa familiar.** 5.Ed, São Paulo: Pioneira,1998.
- MACHADO, H.V. **Reflexões sobre concepções familiares e empresa familiares.** Psicologia em Estudo, Maringá, v.10, n.2, p.317-323, ago. 2005.
- MARCONI, A. M. D., LAKATOS, M. E. (08/2017). **Técnicas de Pesquisa**, 8ª edição. [Minha Biblioteca]. Retirado de <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013535/>> acesso em: 10 de jun.2018
- OLIVEIRA, D.P.R de. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. Ed, São Paulo: Atlas, 2006.
- PUC-SP MACEDO e FRANCO, 2013. **A pesquisa tipo survey** <<https://pt.slideshare.net/JeffersonBaptistaMac/a-pesquisa-do-tipo-survey>> acesso em: 13 de jun.2018.
- SMITH, A. **A Riqueza das Nações.** São Paulo: Hemus, 2002. 15 p.
- ANINGER, L. **Gerenciando conflitos.** São Paulo: 2007. Disponível em <<https://sites.google.com/site/agestaoeducacional/artigo/conflitos>>acesso em: 06 de nov.2018.

CHIAVETANO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. Ed, São Paulo: 2001, p.79-80, ago. 2005.

Almeida, Souza, M. D., Souza, de, I. M., Freitas, C.R. (09/2011). **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. [Minha Biblioteca]. Retirado de <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485062/>> acesso em 10 de nov.2018.

Bergamini, Whitaker, C. (05/2013). **Motivação nas organizações**, 6ª edição. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478231/> acesso em nov.2018.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio século XXI escolar: o dicionário da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira Positivo, 2001. P.77. ISBN 85-209-1114-5.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009. 210 p.

REZENDE, Denis A. **Sistemas de Informações Organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática**. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Amaru, A. C. (05/2017). **Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital**, 8ª edição. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012460/> acesso em nov.2018.

CLEGG, Stewart, KORNBERGER, Martin, PITSIS, Tyrone. (01/2014). **Administração e Organizações**, 2nd edição. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577808304/> acesso em nov.2018.

SIQUEIRA, M., M. M. (08/2013). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional**, 1st edição. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582710227/> acesso em: nov.2018.

BOTTION, Ivan. (2017). **Dinâmicas de Grupo para Resolver Problemas em Reuniões de Empresas** <<https://www.esoterikha.com/coaching-pnl/dinamica-para-resolver-problemas-em-reunioes-de-grupos-e-equipes-de-trabalho.php>> acesso em: nov.2018.

VII - ANEXOS



FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – FCJP

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC

ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR NA CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – MG NO ANO DE 2018

Eu, Cristiane da Cruz Camargos, estudante de graduação do curso de Administração da Faculdade Cidade de João Pinheiro – MG, venho através deste demonstrar meu interesse em realizar a pesquisa do ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR AGRONOVA DE JOÃO PINHEIRO – MG, de responsabilidade do professor Bráulio Emilio, vinculado à linha de produção de conhecimento da instituição acima citada, podendo assim contribuir para a elaboração de conteúdo para estudo e análises de gestão empresarial, com objetivo de solucionar problemas e criar soluções que serão de interesse tanto acadêmico quanto social.

_____/_____/ 2018

Cristiane da Cruz Camargos

QUESTIONARIO REALIZADO COM O OBJETIVO DE SOLUCIONAR AS QUESTOES SUGERIDAS NO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DA ACADEMICA CRISTIANE CAMARGOS, ALUNA DA FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – MG.

NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAÇÃO

1 - Qual a sua idade?

- Menos de 20 anos
- De 20 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Acima de 50 anos

2- Qual seu grau de escolaridade?

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Nenhuma alternativa anterior

2 - Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 3 a 4 anos
- Mais de 5 anos

3 - Existem conflitos entre os colaboradores? Se existem, ocorrem com qual frequência?

- Não existem!
- Sim! Com pouca frequência
- Sim! Muito frequente

4- como são resolvidos os problemas da empresa?

- Os colaboradores tem participação ativa nas resoluções dos problemas
- Os colaboradores tem pouca participação nas resoluções dos problemas
- Os colaboradores não tem participação nas resoluções dos problemas
- Os problemas são de inteira responsabilidade dos gestores

5 - Gestores são um pouco parecidos com artistas: cada um tem seu estilo, ou melhor, cada um encontra seu estilo, dentro dos vários tipos de gestão empresarial que existem. Veremos abaixo alguns tipos de gestão empresarial:

Meritocracia: Consiste em focar-se nas pessoas e valorizar aquelas que apresentam mais potencial, empenho e desenvolvimento.

Democrática: Também conhecida como gestão participativa, tem como principal característica a abertura para que os colaboradores participem das tomadas de decisões.

Autoritária: A gestão é centralizada na figura do próprio gestor, deixando pouco espaço para que a equipe se envolva nos processos mais estratégicos.

Paternalista: O gestor se preocupa mais com os funcionários do que necessariamente os resultados e os lucros. Para esse gestor, a opinião e os sentimentos dos colaboradores são importantes, por isso a sua liderança é baseada em direitos e responsabilidades.

Coaching e Desenvolvimento: A gestão cria uma experiência de aprendizagem e qualificação para os funcionários. O líder assume o papel que move, motiva e capacita os profissionais para que eles cresçam na carreira.

Neste momento, qual ou quais os tipos de gestão empresarial que você viu acima tem mais a ver com o existente na empresa que você trabalha? Explique.



ENTREVISTA DIRECIONADA AOS GESTORES COM O OBJETIVO DE SOLUCIONAR AS QUESTOES SUGERIDAS NO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DA ACADEMICA CRISTIANE CAMARGOS, ALUNA DA FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – MG.

- 1- Como é definida a divisão de poderes entre os gestores?
- 2- As tarefas e funções são definidas de forma clara para toda a equipe?
- 3- Os colaboradores tem voz ativa na resolução dos problemas organizacionais?

- 4- A empresa é aberta as sugestões e opiniões dos colaboradores em relação ao funcionamento da organização?
- 5- A empresa reconhece o trabalho realizado pelos colaboradores? De que forma esse reconhecimento é feito?
- 6- Como são solucionados os problemas da empresa?
- 7- Por se tratar de uma empresa familiar, qual o grau de envolvimento dos familiares empregados da empresa em relação a gestão da organização?
- 8- Existem conflitos de interesses entre os familiares empregados e os demais funcionários?